

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ
(НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ СУДЕБНОГО ДЕПАРТАМЕНТА В БЕЛГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001343
Сапуглицевой Анастасии Александровны

Научный руководитель
к.соц.н., доцент кафедры
управления персоналом
Целютина Т.В.

Белгород 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.....	8
1.1 Роль и место процесса адаптации в современном кадровом менеджменте.....	8
1.2 Современные технологии и методы системы управления процессом адаптации	15
1.3 Особенности адаптации государственных гражданских служащих.....	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ СУДЕБНОГО ДЕПАРТАМЕНТА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	29
2.1 Краткая характеристика Управления Судебного департамента в Белгородской области.....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом Управления Судебного департамента.....	36
2.3 Анализ системы управления процессом адаптации государственных гражданских служащих Управления Судебного департамента	46
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ СУДЕБНОГО ДЕПАРТАМЕНТА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	55
3.1 Мероприятия по улучшению системы адаптации государственных гражданских служащих Управления Судебного департамента в Белгородской области.....	55

3.2 Социально-экономическое обоснование эффективности мероприятий.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Реформирование системы государственного и муниципального управления в значительной степени зависит от решения проблем кадрового обеспечения этой системы. Это закономерно предполагает необходимость обращения к анализу ценностно-нормативной, социальной и институциональной сфер жизнедеятельности современного российского чиновничества, так как успешная деятельность государственных органов во многом зависит от состояния их кадрового обеспечения.

В практике управления персоналом задействованы различные механизмы, среди которых особое место занимает адаптация персонала. В современных условиях любая организация, тем более реализующая функцию управления, должна быть заинтересована в развитии своего кадрового потенциала. В большой степени это достигается путем привлечения специалистов и их закрепления в кадровом составе. Поэтому наличие эффективной системы адаптации вновь принятого персонала и научно-практическое обеспечение процессов адаптации становятся существенным фактором развития кадрового потенциала организации. В результате эффективной процедуры адаптации сотрудников, как вновь принимаемых на работу в муниципальные органы, так и назначаемых на должности - перемещаемых внутри организации, - можно добиться:

- 1) снижения ресурсных затрат (материальных, временных) на подбор и отбор персонала;
- 2) уменьшения количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;

3) обеспечения внутренних источников формирования кадрового резерва;

4) сокращения срока перехода новых сотрудников в режим эффективной работы.

Привлечение и закрепление в кадровом составе профессионально подготовленных и компетентных специалистов и, как следствие, необходимость решения проблемы их адаптации, требуют поиска новых управленческих средств, методов и технологий руководства кадрами. В первую очередь это касается организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере государственного и муниципального управления и формирующих кадровый состав государственной и муниципальной службы. При этом нужно отметить такую особенность - если в системе государственной службы Российской Федерации кадровые процессы имеют определенную степень унификации, то в муниципальных органах власти, имеющих очень большое организационное разнообразие, унификации достичь очень сложно.

Для решения проблемы целенаправленного формирования кадрового состава государственной службы необходим эффективный механизм адаптации государственных служащих, способных активно продвигаться к высотам государственного и муниципального управленческого мастерства, включающий конкретные меры по использованию и развитию потенциала карьерного роста муниципального служащего, адекватные институциональным, структурным, административным, организационным составляющим обновлённой системы государственного и муниципального управления. Для обеспечения эффективной работы кадров государственной и государственной службы необходимо, большое внимание уделять адаптации персонала.

В настоящее время управление адаптацией как одна из функций службы управления персоналом остается на периферии серьезных теоретических и прикладных исследований в отечественном менеджменте.

Достаточно сказать, что за последние десять лет не издано ни одной монографии, посвященной непосредственно управлению адаптацией персонала, в журнальных публикациях объем материалов, посвященных этой проблеме, не превышает 3 % от общего числа публикаций, освещающих различные технологии по управлению персоналом.

Степень научной разработанности темы. Существенный вклад в теорию проблем адаптации персонала внесли Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Мескон М.Х., Мумлазе Р.Г., Одегов Ю.Г., Травин В.В. и другие ученые, в работах которых исследовались ее сущность, виды, факторы.

Вопросы процесса адаптации, содержания ее механизма, разработки программ введения нового персонала в организацию, а также возможностей использования наставничества для повышения эффективности мероприятий, осуществляемых в первые дни работы «новичка», нашли отражение в трудах Ю.В. Астахова, Е.С. Судакова.

Специфика анализа первичного вхождения индивида в организацию исследовалась Н.Н. Тавтиловой, которая определила значение наставничества для интеграции «новичков». Н.И. Шаталов показал влияние ценностных ориентаций людей на их профессиональную адаптацию.

Объект дипломной работы - Управление судебного департамента в Белгородской области.

Предмет дипломной работы – процесс адаптации государственных гражданских служащих.

Цель дипломной работы: разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы адаптации госслужащих.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы адаптации государственных гражданских служащих;
2. Провести анализ системы управления персоналом Управления судебного департамента в Белгородской области;

3. Провести анализ системы управления процессом адаптации государственных гражданских служащих Управления судебного департамента в Белгородской области

4. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы адаптации государственных гражданских служащих Управления судебного департамента в Белгородской области

Практическая значимость дипломной работы. Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность труда госслужащих, сократить потери рабочего времени, быстро и качественно осваивать свои профессиональные обязанности, легко находить взаимопонимание с коллективом, при этом не снижается стремление к качественному и добросовестному выполнению своих обязанностей. Повышает продуктивность работы во всех подразделениях предприятия. Кроме этого в учреждении уменьшится текучесть кадров и произойдет экономия средств и время на введение в должность нового сотрудника, в итоге данные мероприятия помогут сформировать позитивный имидж учреждения.

Информационной базой исследования является: законодательные акты, нормативные документы, материалы информационно-коммуникативной сети интернет, учебники и периодические издания по теме исследования, статистическая и бухгалтерская отчетность учреждения, отчетность по труду, регламентирующая и нормативная документация учреждения, результаты собственного исследования автора и т.д.

Методы исследования:

1. Метод организации исследования - метод срезов.
2. Методы получения эмпирических данных: архивный метод (анализ документов), анкетирование, тестирование.
3. Методы обработки полученных результатов - методы количественного и качественного анализа данных.
4. Метод интерпретации полученных данных - структурный метод.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Роль и место процесса адаптации в современном кадровом менеджменте

Длительное время такие понятия как «служащий» и «государственный служащий» не имели в российском законодательстве правового статуса, аналогично не разводились по содержанию и должным образом не исследовались в науке. Вопрос еще больше запутывался тем, что с времен советской статистики в анкетах по учету кадров была графа «социальное положение», ответ на которую предусматривал лишь три варианта: это рабочий, крестьянин (колхозник) и служащий. Поэтому, понятием «служащий» обозначали всех, кого нельзя было включить в актуальные в те времена социальные группы крестьян и рабочих. К категории служащих относили не только сотрудников государственных учреждений (советский аппарат, врачей, учителей, военных и т.п.), но и сотрудников негосударственных структур (аппарат комсомольских, партийных, профсоюзных и других общественных организаций). При этом в повседневной деятельности никто и никогда не пытался выяснить различия между «служащим» и «государственным служащим» [12, с. 98].

Только начиная с конца 50-х годов XX в. в литературе предпринимались попытки охарактеризовать понятие «государственный служащий». В конечном счете все авторы приходили к выводу, что следует различать понятия «государственный служащий» в широком и узком смыслах слова.

Под государственным служащим понимается сотрудник, который исполняет те или иные обязанности, в соответствии с занимаемой должностью, на государственной службе.

Так государственным служащий называют лицо, которое занимает должность на государственной службе, т. е. должность в системе структурных подразделений государственной администрации, и выполняет на возмездных началах (за заработную плату, за вознаграждение, денежное содержание) функции этого государственного органа (властные, правоохранительные, управленческие, обеспечивающие осуществление судебной власти) [1].

Согласно российскому законодательству выделяется два вида государственных служащих (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Виды государственных служащих

Федеральный государственный служащий является гражданином, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получает денежное содержание (довольствие, вознаграждение) за счет средств федерального бюджета.

Также государственным гражданским служащим субъекта РФ считается гражданин, который осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности государственной гражданской службы субъекта

РФ и получает денежное содержание (вознаграждение) за счет средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации.

На государственную службу вправе поступать граждане Российской Федерации, которые достигли возраста 18 лет и владеют государственным языком РФ и соответствующие квалификационным требованиям.

Максимальный возраст пребывания на гражданской службе составляет 65 лет [2].

Отношения, которые связаны с поступлением на государственную службу Российской Федерации, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения (статуса) государственного служащего Российской Федерации, регулируются законодательством.

В случаях, предусмотренных Федеральным Законом, государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации может получать денежное содержание (вознаграждение) также за счёт средств федерального бюджета.

Государственными служащими субъекта Российской Федерации могут быть только гражданские служащие (служащие, состоящие на правоохранительной или военной службе (военнослужащий), являются только федеральными государственными служащими) [14, с. 135].

Должности федеральной государственной гражданской службы учреждаются федеральным законом или указом Президента Российской Федерации, должности государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации — законами или иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации с учетом положений настоящего Федерального закона в целях обеспечения исполнения полномочий государственного органа либо лица, замещающего государственную должность [13, с. 94].

На рисунке 1.2 представлены должности гражданской службы.

Классные чины гражданской службы присваиваются гражданским служащим в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы в пределах группы должностей гражданской службы [21, с. 96].

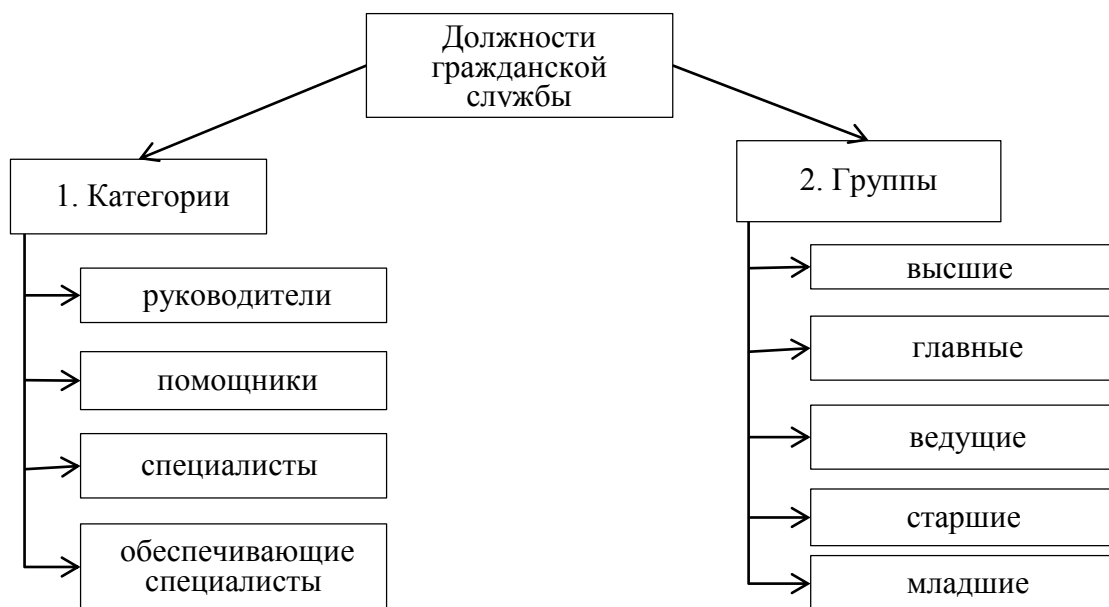


Рис. 1.2. Должности гражданской службы

Военнослужащие, осуществляющие деятельность, профессиональные военные посты или не на военные посты в случаях и в порядке, предусмотренных Федеральными законами и (или) нормативных актов Президента РФ, в Вооруженных силах российской Федерации, других войск, воинских (специальных) формированиях, органов, осуществляющих функции по обеспечению обороны и безопасности государства. Таким образом, граждане воинские звания усваиваются.

Для сотрудников правоохранительных органов относятся лица, которые осуществляют штаб-профессиональная деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах, учреждениях и услуги, и выполнять функции безопасности, закона и порядка, борьбе с преступностью, по защите прав и свобод человека и гражданина. Таким гражданам присваиваются специальные звания и строки класса.

Если в качестве критерия классификации государственных служащих взять допуск на государственной службе, можно разделить:

- выбранные государственных служащих;
- назначаемых государственных служащих;
- работник, который замещает должность государственной службы по конкурсу.

Все государственные служащие могут быть разделены на две группы:

- первая группа включает в себя людей, которые принесли присягу (военнослужащие, таможенники, прокуроры, и др.);
- вторая - сотрудники, которые не принимали присягу (например, служащие отделов и управлений областной администрации).

На формирование профессионально подготовлены и в динамике, развитии персонала государственной службы является одним из факторов формирования эффективного инструмента для осуществления государственных функций. Адаптация людей, впервые взял на государственной службе — в стадии подготовки специалистов-менеджеров. Со временем и адекватной адаптации является необходимым условием для эффективного функционирования и развития и государственных услуг, и личности.

Адаптация (от лат. *adaptatio* – адаптация) – адаптация работника к месту работы и социальной среды сразу.

Кроме того, адаптация-это система мер, направленных на более быстрый и более полный новых знаний для работы с этим конкретно, учреждение, с которым пришел в своей работе, традициях и коллеги, с которыми будет взаимодействовать. Задачей лидеров является мотивировать сотрудников продолжать работать в организации и в короткий срок, чтобы довести его до уровня полной приверженности, когда выполняет свои функции.

Адаптация может рассматриваться как взаимной адаптации сотрудников и организации, которые основаны на постепенном

вработываемости сотрудников в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях работы.

Виды адаптации представлены на рисунке 1.3.

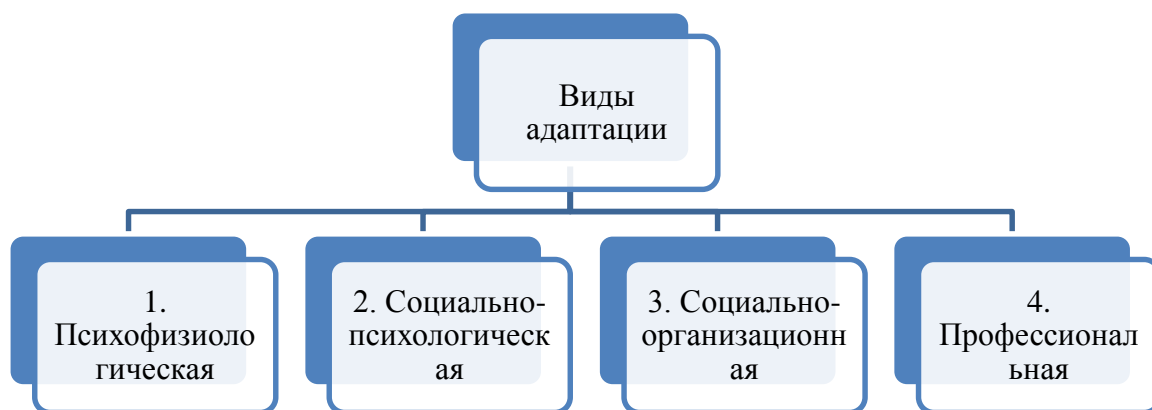


Рис. 1.3. Виды адаптации

Рассмотреть их более подробно.

Психо-физиологической адаптации организма в условиях необычных, в результате чего меньше изменения его функционального состояния (уменьшить усталость, адаптация к большой физической нагрузке, и др.). Этот тип адаптации, в частности, сложности не представляет, происходит быстро и в значительной степени зависит от состояния здоровья человека, его естественные реакции, особенности этих условий.

Социально-психологическая — «вхождение» человека в организационную структуру трудовых ресурсов; адаптация человека в производственной деятельности, приспособление к ближайшему социальному окружению в команду, традиции и неписанные правила коллектива, стиль руководителей, к особенностям межличностных отношений в команде. Это означает включение сотрудника в команду, как равные, и получения всех его членов. Это может быть связано с

значительными трудностями, которые включают в себя не удалось ожидания быстрого успеха из-за недооценки трудностей, важности в жизни человеческого взаимодействия, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Социально-организационное исследование нанял новых аспектах правовых и административных; принятие сотрудником их статуса в организации, что касается нынешней структуры управления и механизмы. Доступность для начинающих, как правило, предлагаются для изучения локальных нормативных актов, инструкций, графиков, блок, описания, внутренних коммуникаций.

Pro – active для развития новых обязанностей; постепенно приносит свои профессиональные навыки работников до уровня, который требуется для выполнения какого-либо начинающего задач. Этот тип адаптации включает в себя изучение производственной и технологической информации, что важно, сопровождающих информационных, финансовых, юридических лиц, документирования, разработки оборудования, а также развитие навыков, необходимых. План подготовки может включать в себя обучение, модульной подготовки, знаний и профессиональных навыков, наставничество, затенения (метод, чтобы следовать успешным сотрудником) [27, p. 108].

В идеале, в действие должным образом, процесс адаптации должен привести:

- для того, чтобы снизить затраты выпуска за счет сокращения рабочего времени, чтобы установить стандарты производительности труда;
- сокращение персонала текучесть кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и ранга и файл сотрудников;
- появление нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

Адаптация является одним из условий эффективности организации и влияют на способность организации производить максимальное количество

продукции приемлемого качества с минимальными затратами человека, времени, информации и ресурсов. производства.

Адаптация предполагает включение личности объекта, его материал и социальной среды. Когда человек идет на работу, она участвует в системе межорганизационных отношений, принимая ее в нескольких позициях. Как общество, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. По их словам, сотрудник делает и требований к организации условий труда, оплаты труда, содержание, возможности, развития, социальной среды.

Решил разделить первичной и вторичной адаптации. Первичная адаптация, которая имеет место в ходе первоначальных нового сотрудника на эту работу. Вторичная происходит в двух случаях: во-первых, когда новых сотрудников на рабочем месте, с изменениями или без смены профессии, и, во-вторых, из-за значительных изменений в производственной среде, технических, экономических или социальных элементов.

1.2 Современные технологии и методы системы управления процессом адаптации

Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, которые определяют ее развитие и позволяют снизить неблагоприятные последствия. Основной задачей управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, которые неизбежно возникают при приспособлении сотрудника к условиям новой внутренней и внешней среды [14, с. 97].

Технология эффективного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, которые позволяют контролировать процесс адаптации нового сотрудника.

Группа или специалиста по управлению адаптацией в области технологии процесса адаптации, Кибанова являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение собеседований индивидуальных Менеджера, наставника на новом месте работы;
- интенсивно - краткосрочные курсы для руководителей, вновь входа в позицию;
- обучение наставников;
- с помощью метода осложнение постепенно понял, начинающего задач;
- функционирование единой государственной миссии для установления контактов нового места работы с командой;
- обучение персонала замена вращения;
- проведение в коллективных роль игры на объединение Ratnikov.

Исследование А.Я. Кибанова., представленный в самом деле, схема идеализирована распределения функций по адаптации персонала между подразделениями. Но надо учиться и стремиться быть как можно ближе.

Бесценными инструментами служить в качестве персонала, руководство и обучение, которое, несмотря на наличие общих элементов, существенно отличаются. Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более сотрудников с опытом работы обучает нового сотрудника, который знает себя. Наставничество имеет целью приобретение новых знаний, труда, умения и навыки, необходимые в будущей работе. Мы можем сказать, что это тип индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Такой подход практикуется с незапамятных времен, и очень хорошо определены. В самом деле, работник с опытом, знает много и знает много, он знает все детали и нюансы работы. Когда назначает наставника, следует принять во внимание не только профессиональными качествами, но и человека. Конечно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудников в качестве наставника, не влияет

на основном месте работы. В противном случае система адаптации, основанная на инструкции, которые не приведут к росту и к снижению производительности труда в Целом [28, стр. 105]

Практики, коучинг – это совершенно другое. В отличие от наставничества, обучения ориентирован не столько на непосредственно обучение о том, как полностью использовать потенциал новой работы и его на общую работу. Образование базируется на признании того, что каждый человек обладает больше навыков, чем обычно шоу. И тренер работа основана не столько на эффективные показатели сотрудника, как на ее потенциал, который стремится, чтобы сделать его известным на благо общества. Тренер или Менеджер с навыками коучинга, не столько руководит и направляет, как задавать вопросы. Вопросы, тренер по определенной схеме (как их еще называют, «вопросы эффективного») позволяет новичкам, чтобы получить свежий взгляд на свою работу и в своих силах. С другой стороны, руководитель коучинг прекрасно показывает истинный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию. Новичок может работать регулярно, тренер или Менеджер (как правило, непосредственного руководителя), освоить навыки коучинга. В некоторых случаях целесообразно привлечение внешних тренеров.

Упражнение имеет явное преимущество, чтобы сэкономить время. Речь не идет не только для того, чтобы сократить время, необходимое для адаптации, чтобы выполнить новые работы, но также в течение времени, необходимого для непосредственного управления персоналом. Процесс тренировки требует времени, совсем немного. В самом деле, для Менеджера это необходимо для обеспечения индивидуального коучинга. Достаточно постоянно знать и использовать основные принципы обучения в процессе взаимодействия с новым сотрудником. Коучинг может быть использован для решения задач, очень конкретных, в нашем случае-для эффективной адаптации персонала.

В направление более традиционно, было доказано неоднократно свою эффективность, опыт многих поколений. Но, наставничество и обучение ни в коем случае не исключают друг друга. Наоборот, они могут дополнять друг друга. Конечно, коучинг и наставничество может быть использована в качестве самостоятельного инструмента. Но в сочетании вправо, эффект будет неизмеримо выше.

1.3 Особенности адаптации государственных гражданских служащих

Профессия государственного служащего является носителем общественно-необходимую работу лиц, обладающих специальными знаниями, навыками и компетенциями, приобретенными в ходе образования, квалификации, опыта работы в системе государственного контроля. Сохранение специального образования и подготовки, государственный служащий в компании работает на государственной службе, выполнять обязанности управления, и тот, профессионально, он социальный менеджер, который является специалистом в области управления, в том числе и в сфере государства [31, с. 34].

Гражданские служащие подкатегорию всех государственных служащих, поэтому их разделение определяется особенностями этой категории работников и особенности их вид услуг.

На наш взгляд, особенности адаптации гражданских служащих должны включать:

- работа чиновников проходит в сложных условиях специфической структуры иерархических административных и межличностных взаимоотношений;
- цели, инструменты являются достаточно формализованными и регулируется;

– это строго конструктивная шкала материального вознаграждения за службу государству, ориентирована на выполнение их потребностей в разумных пределах;

– работая в государственном органе или, в целом, не может быть отражена в категориях дохода, расходов, доходов, или такие показатели лишь косвенно отражает эффективность труда;

– особенностью внешней среды является отсутствие конкурентов в традиционном смысле;

– закрыть в компетенции государственных служащих для каждой должности к определенному кругу проблем;

– карьерное продвижение государственных служащих может быть хаотичным и крайне субъективным (особенно на высших уровнях управления в том или ином органе или в учреждении);

– выбор гражданских служащих в прогресс, в значительной степени субъективны и не могут;

– отсутствует или слабо развита нормативно-правовой базы налаженный механизм истечения этого срока, с последующим заключением долгосрочного контракта или за определенный период времени;

– в нормативной-правовой статус государственных служащих устанавливает определенные ограничения на их деятельность, но также и специальных гарантий.

Эти особенности адаптации государственных служащих следует принимать во внимание при разработке программы адаптации, в этом случае они будут активизированы моменты особенно важны для такой категории работников государственных учреждений.

Процесс адаптации к новой работе, можно разделить на традиционные несколько этапов, каждый из которых включает в себя проведение мероприятий по адаптации и применение конкретных инструментов адаптации: анонс; введение; вход функция; оценка; финал. Учитывать, что

они характеризуются представлены этапы и особенности их адаптации к гражданским служащим.

Шаг 1. Предварительный просмотр. Проводится до начала нового сотрудника в институте государства. На данном этапе, необходимо выполнить дополнительные действия.

1. Подготовку площадки. В соответствии со спецификой работы государственных служащих, в основном, не пойдет в офисной мебели (столы, стулья, шкафы и т. д.), компьютер и другая оргтехника. Для удобства решения этого вопроса в заявку на подбор персонала может быть активирован, нажмите на потребность в новом оборудовании работать, если функция следующего сотрудника новый прибор, который позволит подразделений административно-финансового отдела и IT-служба плана действий для приобретения необходимой мебелью и техникой.

2. Разработка плана для входа в функцию. Этот документ должен иметь базовые элементы, общие для всех функций учреждения, а также специальной части, где вам будет предоставлен с учетом специфики конкретной должности. Документ должен быть кратким и лаконичным, не должен превышать одну страницу.

3. Определение наставника. В соответствии с функциями и возможностями знания и информацию, которая вам потребуется, чтобы отправить нового сотрудника.

4. Для приготовления «стартовый набор». Формирование пакета документов для печати, которые содержат информацию об учреждении (история, структура, ФИО сотрудника, телефонный справочник, локальных нормативных актов для организации работы и т. д.), нормативных актов и иных документов (внешних и местных), необходимые для выполнения нового работника с обязанностями его функции. Или обеспечить доступ к локальной сети учреждения и интернет-пространстве.

5. Информация команды для нового сотрудника. Если открыта новый сотрудник отдела.

Основные обязанности на данном этапе будет водитель структурного подразделения, где его ожидают нового работника, сотрудник кадровой службы, ответственный за разрешение исходных и вспомогательных в обязанности будут руководители служб безопасности, административного и ИТ-отдела и службы.

Характеристика этапа предварительной гражданских служащих проработанность:

- работник кадровой службы – перечня необходимых документов для признания новую работу. Речь идет не столько о традиционных документов (должностные инструкции, распорядок работы и т. д.), а также в отношении конкретных документов, определяющих условия труда в определенной функции (например, ответственность за разглашение государственной тайны или информации);

- головное устройство, – перечень нормативно-правовых актов (федерального, регионального, местного), с которой, в обязательном порядке, и необходимые для работы приоритеты должны быть консультации с новым сотрудником, чтобы максимизировать началом работы; уровень доступа сотрудника в области информационных технологий и документационным основы организации, чтобы не нарушать требования ограниченного доступа (в общем с этим услуги).

Шаг 2. Ведущий. Будут выполнены в первый день приема сотрудников в организации. На этом этапе необходимо выполнить следующие действия:

1. Осуществление процедуры выдачи сотрудников в отдел кадров. Чтобы ознакомиться с положениями, в соответствии с описанием работы, локальными нормативными актами, чтобы обеспечить необходимые документы: внутренние работы, подрядные работы и т. д.
2. Проведение тренингов по безопасности и охране труда.
3. Представленный «набор для новичков» или предоставлению доступа, и он в пространство виртуальное.

3. Ознакомление нового сотрудника с коллегами, организация экскурсий в подразделения.

4. Поведение обсуждение новой работы с руководителем и/или учителем и объяснить план, чтобы войти в функцию.

5. Обеспечить право на доступ к базам данных, создание паролей, электронной почты.

Основные обязанности на этой фазе будет работать обслуживающий персонал и руководитель подразделения, где его ожидают нового сотрудника, и вспомогательный, ответственный представитель службы.

Особенность этапов, доступ для гражданских служащих, на наш взгляд, будет незначительным и будет состоять в том, что новому сотруднику необходимо принести с собой на встречу: с особого режима на территории учреждения; особый режим прохода в некоторых единицах; с требованиями безопасности для работы с документами и иные требования, связанные с режимом работы в государственных учреждениях с особым режимом.

Шаг 3. Ридми. Проводится в течение первой недели работы сотрудника в функции. На данном этапе, необходимо выполнить ряд действий:

1. Исследования минимально-необходимую нормативную базу для работы нового сотрудника в офисе (федерального, регионального законодательства, локальных нормативных) и необходимое пояснение.

2. Ознакомление нового сотрудника со сверстниками в соответствующих подразделениях, которые будут связаны непосредственно с работой на новой работе.

3. Информирование нового сотрудника об организационной структуре, в зависимости от функциональных и взаимодействия, регламент работы с документами.

4. Со знанием информационных технологий, с которыми вы будете связаны с основной деятельностью новой работе.

Основные обязанности на этой стадии станет наставником и руководителем структурного подразделения должен контролировать процесс и, при необходимости, корректировать его.

Бесплатные пробные этапы граждан-ских государственных гражданских служащих, по нашему мнению, состоит в следующем:

- особенности государственной службы состоит в познании их работников установленным требованиям, в течение которого она должна быть жесткой, чтобы исполнять обязанности службы. Это одно из обязательных требований, которые сопровождаются различными органами управления государства. Таким образом, уже на этапе уведомления о приобретении таких знаний необходимо обратить внимание;

- на новой работе должны понять и усвоить технологию работы с документами, которая находится на его управление внутри функции. В институтах государства, понятно, что Штаты порядок согласования документов для рассмотрения и утверждения. Любая ошибка в подготовке документов не в соответствии с Положением нарушать условия и нарушением правовых норм. Таким образом, изучение структуры организации и правил перехода на основании документов, которые будут использоваться на этапе уведомления;

- программного обеспечения в государственных учреждениях имеет свою специфику, так как они делают главное, суб-требования и специфика функционирования государственного учреждения. Исследование и капитализации программного обеспечения требует времени и внимания. Для каждой базы данных организации существует взаимосвязь между различными пользователями, это необходимо, чтобы каждый сотрудник там совершал ошибки и привел данные из основной информации, в соответствии с требованиями закона. Потому что ошибки могут оказать существенное влияние на деятельность всей организации. Консультант должен представить нового сотрудника в суть работы и использования программного обеспечения как можно скорее.

Шаг 4. Запись в этом посте. Продолжительность этой фазы определяется испытательный срок, установленный для конкретной должности. Он выполняет следующие действия:

1. Обеспечение эффективной работы с наставником. Руководитель подразделения должен принять распределение обязанностей в ходе бизнес-отдела, так что от наставника достаточно долго, чтобы выполнить обязательства наставника.

2. Контроль за соблюдением плана корректировки (раз в месяц). Текущий контроль за исполнением наставника, и временный директор департамента.

3. Веб-сайт, чтобы посетить новое место работы запланированы обучающие программы.

Основные обязанности на этой стадии станет наставником и руководителем структурного подразделения должен контролировать процесс и, при необходимости, корректировать его.

Особенности фазового вошел в пост и для гражданских служащих, по нашему мнению, состоит в следующем:

- планируемые на всей территории государства, чтобы улучшить качество функционирования системы государственного управления, с акцентом на максимальную эффективность и оперативность в выполнении заданий, предполагающих разработку сбалансированной раньше, особенно для надлежащего проведения аудита. Введение эта схема включает в себя внимание внедрение сбалансированной ранее особенности функционирования учреждений и подразделений из них, по показателям, которые влияют на общий показатель функционирования института государства. Таким образом, быстрое и качественное внедрение новых труда в работе группы помогает восстанавливать силы или даже сокращение необходимого уровня сба-лансированных показателей, отражающих качество деятельности учреждения;

– мониторинг качества деятельности государственных учреждений, в соответствии с которыми осуществляется вся политика делается постоянной и не делать скидки на наличие «молодых рабочих и низкая Производительность, по этой причине необходимо обеспечить быстрое вхождение сотрудника в должность;

– институт обучения важным, независимо от традиционных судьба, также, и для формирования положительного отношения к труду и, как следствие, лояльность к государственной власти; применение стандартов поведения государственных служащих и обеспечения преемственности; стимулирование положительной частью процесса восстановления гражданских служащих, в связи с чем осуществляет руководство их профессиональной роли, снижения текучести кадров государственной власти и процессы, вопросы, связанные с финансовой; моральной и психологической поддержки гражданским служащим, в том числе в рамках заповедника, в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении трудовых обязанностей; развитие отношение сознательного и ответственного гражданских служащих на службе ее обучение гражданственности и активной жизненной позиции повышения эффективности и эффективности использования труда гражданских служащих, формирование необходимых качеств морально-психологические, готовность и уважение к сослуживцам, гражданам Российской Федерации и других лиц [3];

– высокий уровень регулирования процесса адаптации государственных служащих, наличие нормативных документов. Требования этих документов должны быть соблюдены;

– высокий уровень мобильности законодательства, которые влияют на состав и содержание, задачи, задать должностного лица быстро адаптироваться к изменениям, новым вызовам, которые возникают в процессе работы, это возможность не только сохранить возможность непрерывного обучения и профессиональной подготовки, исходя из ситуации

на рынке труда, рассмотреть их основные моменты карьеры, сознательного отношения к построению своей карьеры. Работник должен хорошо знать свои способности — как сильные, так и слабые стороны и составить план по улучшению профессиональных навыков и продвижения в карьере [4];

– специфику работы в государственных учреждениях требуют, как молодой специалист, пришел на место работы со студенческой СКА-мьи, работника, производных от структуры коммерческого государственной работы, работник ушел из «не Братское государство» структурны работы по реконструкции в большей или меньшей степени, к внутреннему миру личности, переосмысление личностных и профессиональных привычек, новый вид профессиональной деятельности, в той или иной профессиональной культуры и т. д.

Все должны быть приняты во внимание на характеристики, а также другие особенности работы профессиональных государственных служащих различных государственных учреждений, в значительной степени влияют на особенности реализации адаптации государственных служащих. Работников кадровой службы, руководителей структурных подразделений государственных институтов, наставник должен привести к функции новой работы и корректировать его в зависимости от этих функций.

Шаг 5. Оценка. Проводится за две недели до конца теста-достаточно большой, чтобы долго улучшать и включает следующие действия.

1. Напоминание в связи с окончанием испытательного срока в подразделении сотрудника своего.

2. Направлении работника, наставника и лидера форм оценки деятельности нового сотрудника в период испытательного срока.

Главным ответственным на данном этапе является членом кадрового отдела, руководитель подразделения, в котором работает новый сотрудник, она проводится контроль выполнения обязательных требований департамента людских ресурсов и предоставляет для этого время необходимый.

Шаг 6. Финал. Мы должны выполнять этап за три дня до окончания испытательного срока и выполнить следующие действия.

1. Контроль заполнения форм оценки.
2. Обсуждение результатов вступления в функцию новой работе.
3. С выдачей результатов (в случае принятия отрицательного решения - предложение о переводе на другую работу в учреждение или отказ от работы).
4. Веду беседу с сотрудником, с участием водителя, консультанта, работника кадровой службы.
5. Определяет ключевые цели на год, разработка индивидуального плана развития сотрудника.

Ключ отвечает за организацию этого этапа - работник кадровой службы, для принятия решения, руководитель подразделения, структурные и, в случае необходимости, наставник для принятия окончательного решения руководителем организации.

Существенные особенности в оценочном и заключительного этапов показывают, по данным гражданских служащих, на наш взгляд, не существует. Основой является соблюдение положений трудового законодательства о продолжительности этого периода и процедур документационного результативность деятельности по адаптации и их результаты.

В каждой фазе регулирования государственного служащего в период испытательного срока необходимо оценить эффективность ввода в функции комплекса методов, которые индивидуально и коллективно, должны обратиться в соответствующие этапы. Например, метод исследования имеет важное значение во всех шести этапах; вопросы будут результативным этапах информации, чтобы войти в функцию и оценочном; наблюдение может быть применено на всех этапах, за исключением предварительного; статистические и технические эксперты из важных этапов оценки вступления в должность, и для окончательного расчета; и т. д.

Существенно, на наш взгляд, это и разработка плана индивидуального развития сотрудников в рамках годового периода адаптации сотрудников, я имею в виду «полная» адаптация или «настой в организации». Необходимо разработать систему оценки адаптации занятых в функции, в срок годового цикла, когда оценка проводится не только за первые три месяца срока адаптации, но также, полугодия, девяти месяцев до года. И в этой оценке, что вы должны взять часть взяла на себя обязательства, в драйвера напрямую, сотрудники данного подразделения и смежных подразделений.

Процесс адаптации государственных служащих имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке программы адаптации сотрудников на различные должности, разработке методологии оценки эффективности адаптации сотрудника в период с учетом требований законодательства и особенностей функциональных институтов и определенной функции.

Эта глава может сформировать следующие выводы:

Государственных гражданских служащих субъекта РФ считается гражданин, осуществляющий профессиональную деятельность на службе в государственной службе должности субъекта РФ, а тот, кто получает оплаты (вознаграждения) за счет средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации.

Адаптация – приспособление работников к трудовой деятельности, и в непосредственной социальной среде. Мы различаем несколько видов адаптации: психофизиологическая, социально-психологических и социально-организационных и профессиональных.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ СУДЕБНОГО ДЕПАРТАМЕНТА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Краткая характеристика Управления Судебного департамента в Белгородской области

С вступлением в силу Федерального закона началось формирование региональных структур в департамент юстиции, Департамент отделений (отделов) в субъектах российской Федерации. Управления пуск Департамента в Белгородской области была создана в 1998 году.

В скором времени Офис оснащен. Адвокатов, экспертов в области Экономики, информационных технологий, управления записями, бизнес-лидеров - все они узнали много нового в ходе работы. В конце концов, точку опоры организационной деятельности судебных инстанций было новое для всех для молодежи, проведенного недавно Институтом банке, и для опытных профессионалов. Может быть, это был ключ к успеху: молодость плюс опыт, энергию и энтузиазм.

В первые дни, до маленьких, то команда Управления была цель - повысить производительность судов Белгородской области, чтобы удалить все факторы организационного характера, в любом случае, чтобы воспрепятствовать отправлению правосудия. И они были очень: плохое состояние двора здания и оборудование, отсутствие судей, также база для офиса, не говоря уже о современных оргтехника и компьютеры, Но... на 1 октября 1998 года, начал финансирование судов в регионе через бюро Отдела Судебной.

Там, чтобы получить, Управление, столкнулся с очень трудной задачей формирование в Белгородской области, Институт мира судей. Следует отметить, что Белгородская область была одним из первых регионов России,

где вступил в Институт правосудия в целом. С помощью области управления, Институт мировой юстиции было предусмотрено с пробелами, офисное оборудование, литература... Результатом этой работы трудно впечатляет: сегодня судья взял на себя значительную часть деятельности Федеральных судов. Они значительно облегчают доступ граждан к правосудию, а также Федеральных судей дали возможность улучшить качество работы с более сложных случаях, чтобы уменьшить время их первого.

Управление министерства юстиции по Белгородской области (далее – Управление) является органом Судебного Департамента, обеспечивая организационную поддержку для деятельности в районе, городе и Interraionale суды, органы судебного сообщества Белгородской области, а также финансирование мировых судей и формирование общего информационного пространства Федеральных судов и судей мир.

Контроль часть системы юстиции, Департамент отвечает за Генеральный Директор судебного Департамента при верховном суде российской Федерации и несет ответственность перед Советом судей Белгородской области.

Управление в своей деятельности руководствуется Конституцией российской Федерации, Федеральных конституционных законов от 31 декабря 1996 № 1-ФКЗ «О судебной системе российской Федерации», от 7 февраля 2011 г. № 1-ФКЗ «О судах Общей юрисдикции в российской Федерации», Федеральным законом от 8 января 1998 года № 7-ФЗ «О судебный Департамент при верховном суде российской Федерации», от 14 Марта 2002 Года №. 30-ФЗ «Об органах судебного сообщества в российской Федерации», от 17 декабря 1998 года № 188-ФЗ «О мире судей в российской Федерации» Положение Управления Департамента Инстанции в Белгородской области.

Основные цели потери в случае ДЕФОЛТА в Белгородской области являются:

- организационной поддержки деятельности судов и органов судебного сообщества;
- организация доступа к информации о деятельности судов и органов судебного сообщества граждан, организаций, общественных объединений, органов государственной власти, органов самоуправления местного, представители редакций средств массовой информации.
- осуществление в установленном порядке сотрудников работать с кандидатами на должность судей и работников офисов суды районов и государственных служащих управления;
- финансирование судами, правосудие и судьи мира;
- материально-технического деятельности судов, судебных органов и управления;
- организация строительства, реконструкции, приобретения, эксплуатации, ремонта, технического обслуживания и оборудования зданий и сооружений судами и управления;
- управлять и использовать движимое и недвижимое имущество в суды сектора и управления;
- разработка и утверждение, совместно с судами, судебной системы и правоохранительных органов, меры, чтобы обеспечить независимость, иммунитет и безопасности судей, а также безопасности членов их семей;
- внедрение мер, направленных на создание общего информационного пространства Федеральных судов и судов в мире судей;
- интеграция информационных ресурсов судебных инстанций и района.

Деятельности, потери в случае дефолта в Белгородской области на основе планирования и отчетности, связанных с результатами реализации планов.

Организационная структура Управления Судебного департамента в Белгородской области относится к линейно-функциональному типу управления и представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура Управления Судебного департамента в Белгородской области

Положительные аспекты этой структуры управления являются четкость системы взаимодействия подразделений, блок управления, определение обязанностей, возможность быстрого реагирования отдела Исполнительной власти в инструкциях, полученным выше.

Отсутствие структуры является отсутствием привода для разработки общей стратегии. Есть предпосылки для передачи ответственности и полосой красного в решение проблем, которые требуют сотрудничества нескольких подразделений. Юридический отдел имеет немного гибкости и слабо адаптирована к изменениям. Офисы и отделы имеют разные критерии оценки эффективности и качества труда. В нынешней тенденции основных показателей оценки, как правило, приводит к атмосфере разделения и страха.

УСД в Белгородской области регулироваться начальник, который назначается и освобождается от должности Генеральным Директором Судебного Департамента при верховном суде российской Федерации, по согласованию с Председателем Белгородской областной суд, Совет судебной Белгородской области.

Начальник УСД в Белгородской области, чтобы заместители, которые назначаются и освобождаются от должности по представлению Генерального Директора Судебного Департамента при верховном суде российской Федерации, распределяет обязанности между ними.

Начальника Отдела в рамках своей компетенции:

- руководит деятельностью Управления и обеспечивает выполнение на время и качество выполнения задач и функций, возложенных на Офис;
- организация отдела финансового контроля в сфере поддержки организационной деятельности судов, судебных органов и управления;
- издает приказы и инструкции, обязательные для исполнения сотрудниками Отдела и контролировать их исполнение;
- утверждает найма сотрудников офиса в пределах установленных количества и Фонда оплаты труда, согласованных персонала судов районного;
- назначает и отзывает служащих и управленческого персонала, администраторы, суды, верховный;
- принимает решения о поощрении, предоставлении или применение мер дисциплинарной и материальной ответственности государственных служащих и персонала управления, администраторы, судами, и др.

Подразделений в составе отдела действует на основании соответствующих положений для их деятельности. Деятельность государства, Федеральных служащих регулируется законом, официально, и сотрудники охраны и служб здания, транспорт, экономика и описания рабочих мест.

Позиции ведомств о, долг регламенты работников управления загс, за исключением суда, администраторов, должностные инструкции, утвержденные начальником Отдела.

Официальный регламент начальника Отдела и заместителя Директора Департамента, утвержденного Генеральным Директором Судебного Департамента при верховном суде российской Федерации.

Работа в финансовом секторе, основанная на установленных пределах бюджета, чтобы проанализировать состояние дел в соответствующих областях, определении потребностей, в том числе и основной, приоритет, постановка целей, разработка форм, методов и способов их решения, организация работы для реализации и контроля. В организации делопроизводства в этой области является активным во взаимодействии с подразделениями Департамента юстиции, территориальных органов и финансовых учреждений.

Статус работы, а также использование средств еженедельно рассматриваются с принятием практических мер. Следует отметить, что разработка проекта сметы расходов предшествует значительному работать с тщательного анализа вопросов, вынесенных наказаний в суды, отделы Управления; в результате, в некоторых случаях, обсуждение, содержащиеся в предложениях в проект. Тщательного изучения проблем, связанных с качеством подготовки проекта, оценки затрат, в значительной степени, условия, необходимые для продолжения устойчивого функционирования системы, которые не имеют никакой связи с прекращением финансирования для определенных видов деятельности. Такие нарушения в деятельности офиса были допущены.

Систематическое и преднамеренное деятельности управления и сотрудники Управления предложили бум в 2016 году средства, выделенные для перевозки и обеспечения деятельности офиса.

Контроль аналитический счет бюджетных кредитов, бюджетных ограничений и обязательств бюджетных обязательств на основании

первичных документов, подтверждающих обязательства (государства, договоры, соглашения, контракты и др.).

В таблице 2.1 представлены данные о финансовом результате Управления Судебного департамента в Белгородской области за 2014-2016 годы на основе сведений об исполнении бюджета за 2014-2016 годы (прил. 1).

Таблица 2.1

Данные о финансовом результате Управления Судебного департамента в
Белгородской области за 2014-2016 годы, тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолют. отклонение 2015/2014	Относит. отклонение 2016/2014
Финансовый результат прошлых отчетных периодов	495 018	485 040	522 791	27 713	105,6
Расходы будущих периодов	-	-	-125	-	-
Резервы предстоящих расходов	-	23 277	24 297	-	-
Итого	495 018	508 319	546 963	51 945	110,5

Из данных таблицы 2.1 следует, что финансовый результат деятельности Управления Судебного департамента в 2016 году увеличилось по сравнению с 2014 годом на 51 945 тыс. руб. или на 10,5%.

Ведение учета всех произведенных Управлением финансовых операций, в т. ч. и операций по финансовому обеспечению деятельности судов, а также формирование всех отчетных форм документов Управлением осуществляется автоматизированным способом в технологически взаимосвязанном процессе (единой базе данных), с применением универсальной программы автоматизации ведения бухгалтерского учета. Постановка и ведение учета с помощью автоматизированных программных комплексов обеспечивают в целом формирование Управлением всех предусмотренных нормативными правовыми актами РФ унифицированных форм учетных и отчетных документов и позволяют систематизировать сбор, регистрацию и обобщение информации о состоянии финансовых активов и

обязательств в части финансового обеспечения деятельности судов и Управления.

2.2 Анализ системы управления персоналом Управления Судебного департамента в Белгородской области

По существующей классификации кадры государственного управления в УСД в Белгородской области подразделяются на 4 группы в соответствии с участием в подготовке, принятии и реализации управленческих решений:

1. Должности категории «руководители».
2. Должности категории «помощники (советники)».
3. Должности категории «специалисты».
4. Должности категории «обеспечивающие специалисты».

Система управления персоналом УСД в Белгородской области представлена отделом государственной службы и кадров (ОГСиК), во главе которого стоит Заместитель начальника Управления – начальника государственной службы и кадров. Деятельность ОГСиК регулируется Положением об Отделе государственной службы и кадров.

В соответствии со штатным расписанием, численность отдела составляет пять штатных единиц, организационная структура отдела представлена на рис. 2.2.

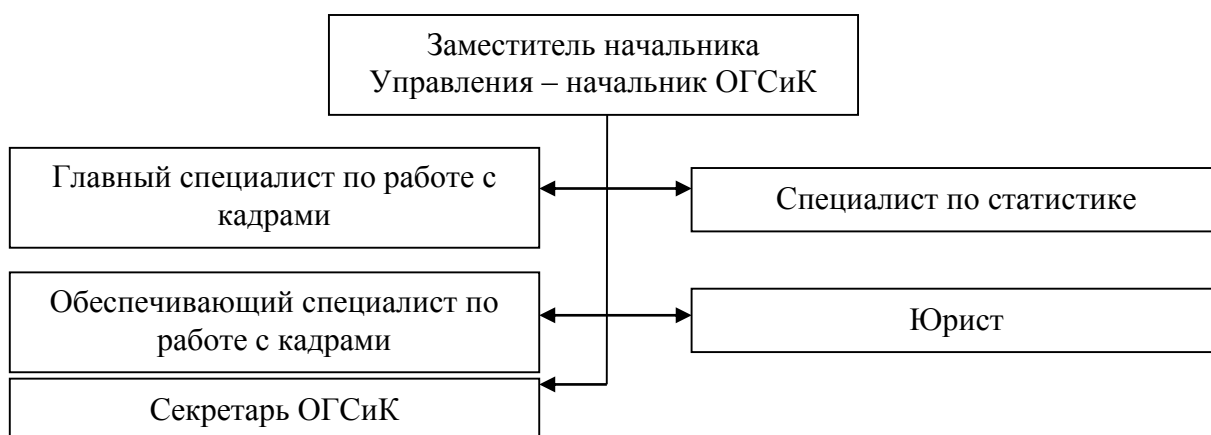


Рис. 2.2. Организационная структура Отдела государственной службы и кадров УСД в Белгородской области

Департамент государственной службы и кадров в связи с верхней части начальника УСД в Белгородской области осуществляют отбор и наем персонала. Организации правовой работы, учет и архивных материалов.

В соответствии с положениями Отдела включает в себя основные функции:

- разработка проектов документов по вопросам, относящимся к компетенции Департамента;
- отбора кандидатов, анализ их профессиональных и моральных качеств бизнеса;
- бухгалтерских, кадровых и на условиях, установленных отчетности;
- проведение анализа квалификации управленческого персонала, с учетом специфики деятельности подразделений и определение соответствия их от должности;
- разработка предложений Департамента для осуществления мер, чтобы улучшить навыки сотрудников, в целях поддержания своего профессионального уровня;
- обеспечить сертификацию сотрудников;
- организация защиты персональных данных сотрудников организации;
- документально регистрации трудовых отношений с сотрудниками в соответствии с законодательством российской Федерации о работе.

Направление функционирования системы управления персоналом определяется в соответствии с политикой персонала УСД в Белгородской области.

Рабочий персонал Отдела состоит из следующих мероприятий:

- формы Т-2;
- составление списков работников по категориям;
- планирование отпусков;
- установление форм статистической отчетности;
- оформление пенсионных документов;
- регистрация документов из бюджетных средств;

- подготовка информации на повреждения;
- подготовка документов для предоставления и продвижения;
- планирование ротации персонала управления;
- ежеквартально сверки оплаты труда работников;
- анализ сотрудников;
- подготовка документов для физических лиц, направленных на профессиональное развитие;
- проверка регистрации книги работы.

Управление персоналом политика реализуется только на уровне управления. Департамент государственных служб, а также персонал, осуществляющий учет и формирование кадровой политики не входит.

Кадровую политику в случае ДЕФОЛТА в Белгородской области можно охарактеризовать как пассивный, поскольку руководство организации не были выделены в рамках программы действий в отношении персонала, а деятельность персонала сводится к ликвидации негативных последствий. Для Контроля характеризуется отсутствием прогнозы кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностика персонала, ситуации в Целом.

Управление персоналом политика является открытым. Открыть кадровая политика, характеризуется тем, что создание прозрачной для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работу с низким уровнем работы и высокое положение на уровне управления. Учреждение готово принять на работу любого специалиста, если он имеет соответствующей квалификации.

В таблице 2.2 представлена структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области за 2014-2016 годы.

Из данных таблицы 2.2 следует, что численность персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области за рассматриваемый период увеличилась на 5 чел. или на 5,1%.

Таблица 2.2

Структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области
за 2014-2016 годы

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абсолютн. отклонение 2016/2014	относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	97	99	102	5	105,1
1. Руководители	7	7	7	-	-
2. Помощники	9	9	9	-	-
3. Ведущие специалисты	15	15	15	-	-
4. Главные специалисты	24	25	25	1	104,2
5. Обеспечивающие специалисты	42	43	46	4	109,5

В таблице 2.3 представлена динамика структуры персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области за 2014-2016 годы.

Таблица 2.3

Структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области
за 2014-2016 годы

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абсолютн. отклонение 2016/2014	относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего, в т.ч:	100	100	100	-	-
1. Руководители	7,2	7,1	6,9	-0,3	95,8
2. Помощники	9,3	9,1	8,8	-0,5	94,6
3. Ведущие специалисты	15,5	15,1	14,7	-0,8	94,8
4. Главные специалисты	24,7	25,3	24,5	-0,2	99,2
5. Обеспечивающие специалисты	43,3	43,4	45,1	1,8	104,1

Наглядно динамика структуры персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области за 2014-2016 годы представлена на рисунке 2.3.

Из данных таблицы 2.3 и рисунка 2.3 следует, что наибольшую долю в структуре персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области занимают обобщающие специалисты, при этом их доля в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась с 43,3% до 45,1%.

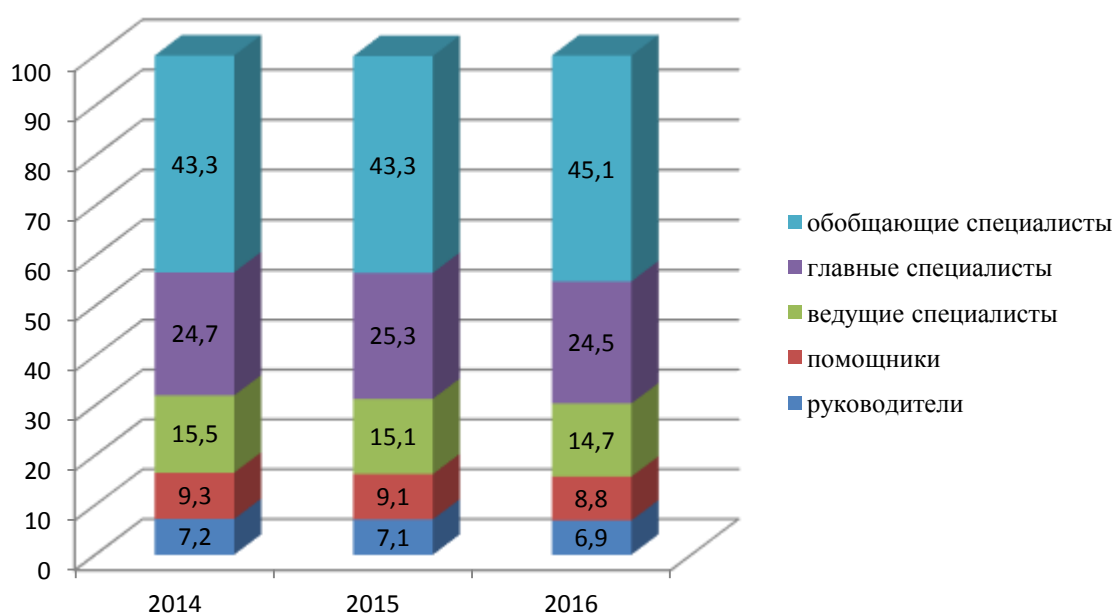


Рис. 2.3. Динамика структуры персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области за 2014-2016 годы

На втором месте – главные специалисты, доля которых в 2016 году составила 24,5%. На третье – ведущие специалисты (14,7%).

Далее проведем анализ качественного состава трудовых ресурсов в организации.

В таблице 2.4 представлен состав сотрудников Управления Судебного департамента в Белгородской области по возрасту в 2016 году.

Таблица 2.4

Структура сотрудников Управления Судебного департамента в Белгородской области по возрасту в 2016 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Помощники		Ведущие специалисты		Главные специалисты		Обеспечивающие специалисты	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
20-30	–	–	–	–	–	–	5	20,8	18	39,1
30-40	–	–	2	22,2	2	13,3	7	29,2	23	50,0
40-50	7	100	7	77,8	8	53,3	9	37,5	5	10,9
50-60	–	–	–	–	5	33,4	3	12,5	–	–
Итого	7	100	9	100	15	100	24	100	46	100

Наглядно структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области по возрасту в 2016 году представлена на рисунке 2.4.

■ от 20 до 30 лет ■ от 30 до 40 лет ■ от 40 до 50 лет ■ от 50 до 60 лет

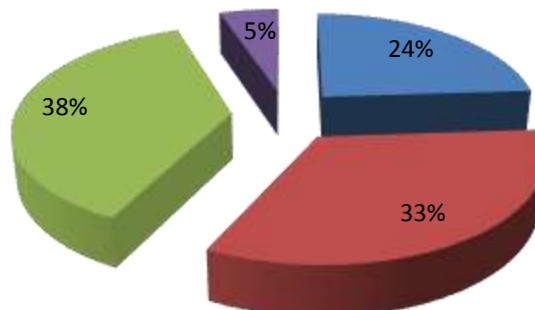


Рис. 2.4. Структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области по возрасту в 2016 году

Как видно из таблицы 2.4, наибольшее число сотрудников Управления Судебного департамента в Белгородской области находятся в возрастной категории 40-50 лет (35,6% от общей численности), 30-40 лет (33,6%), 20-30 лет (22,8%). Наименьшее число сотрудников (8%) находятся в возрастной категории 50-60 лет. Сотрудники в возрасте до 20 лет в учреждении отсутствуют.

Среди руководителей 100% сотрудников находятся в возрастной категории 40-50 лет.

Возрастная категория помощников распределилась следующим образом: 77,8% – 40-50 лет, 22,2% – 30-40 лет.

13,3% среди ведущих специалистов приходится на возрастную категорию 30-40 лет, 53,3% – на возрастную категорию 40-50 лет, 33,4% – на возрастную категорию 50-60 лет.

Среди главных специалистов 20,8% приходится на возрастную категорию 20-30 лет, 29,2% – на возрастную категорию 30-40 лет, 37,5% – на возрастную категорию 40-50 лет, 12,5% – на возрастную категорию 50-60 лет.

У обеспечивающих специалистов 39,1% приходится на возрастную категорию 20-30 лет, 50% – на возрастную категорию 30-40 лет, 10,9% – на возрастную категорию 40-50 лет.

В таблице 2.5 представлен состав сотрудников Управления Судебного департамента в Белгородской области по полу в 2016 году.

Таблица 2.5

Структура сотрудников Управления Судебного департамента в Белгородской области по полу в 2016 гг.

Показатели	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Персонал, всего в том числе:	46	45,5	55	54,5
Руководители	5	71,4	2	28,6
Помощники	6	66,7	3	33,3
Ведущие специалисты	9	60,0	6	40,0
Главные специалисты	6	25,0	18	75,0
Обеспечивающие специалисты	20	43,5	26	56,5

Наглядно структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области по полу в 2016 году представлена на рисунке 2.5.

Из таблицы 2.5 и рисунка 2.5 видно, что в Управлении Судебного департамента в Белгородской области наибольший процент сотрудников – женского пола (54,5%). При этом наибольшая доля мужчин – среди руководителей (71,4%), помощников (66,7%), ведущих специалистов (60%). Среди женщин наибольшая доля приходится на главных специалистов (75%) и обеспечивающих специалистов (56,5%).

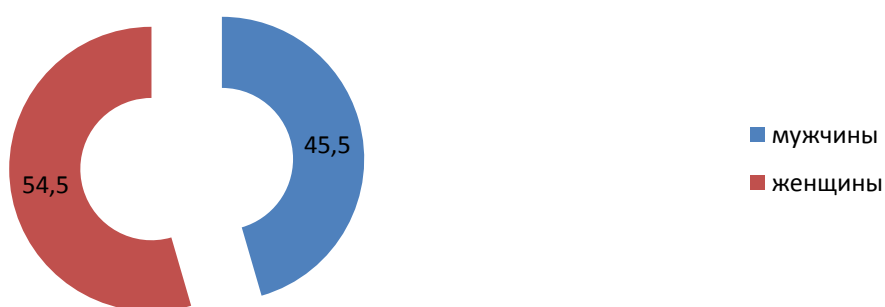


Рис. 2.5. Структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области по полу в 2016 году

В таблице 2.6 представлен состав сотрудников Управления Судебного департамента в Белгородской области по трудовому стажу в 2016 году.

Таблица 2.6

Структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области по трудовому стажу в 2016 гг.

Группы работников в по стажу, лет	Руководители		Помощники		Ведущие специалисты		Главные специалисты		Обеспечивающие специалисты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
от 5 до 10	–	–	–	–	–	–	5	20,8	18	39,1
от 10 до 15	–	–	2	22,2	–	–	14	58,4	28	60,9
от 15 до 20	–	–	7	77,8	10	66,7	5	20,8	–	–
свыше 20	7	100	–	–	5	33,3	–	–	–	–
Итого	7	100	9	100	15	100	24	100	46	100

Наглядно структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области по трудовому стажу в 2016 году представлена на рисунке 2.6.

В результате анализа данных таблицы 2.6 и рисунка 2.6 можно сделать вывод, что наибольшая группа работников по стажу (43,5% от общей численности) – 10-15 лет и от 5 до 10 лет – 22,7%. Стаж руководителей – свыше 20 лет.

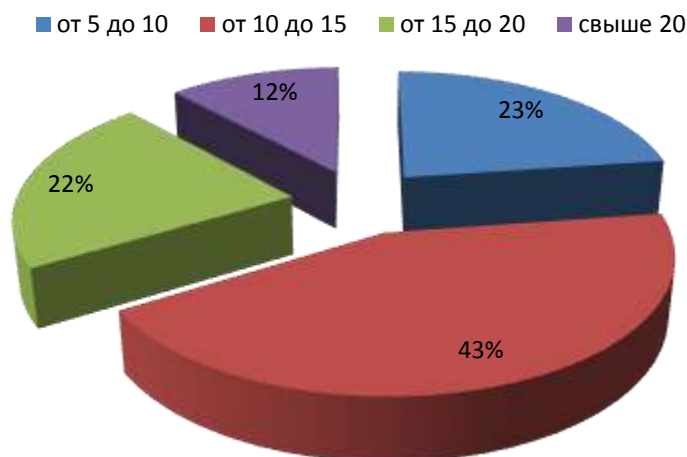


Рис. 2.6. Структура персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области по трудовому стажу в 2016 году

Анализ основных кадровых процессов в Управлении Судебного департамента в Белгородской области проводится на основе данных таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов Управления Судебного департамента в
Белгородской области

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп прироста, 2016 г. к 2014 г.
Численность персонала на начало года	96	98	101	5,2
Среднесписочное число работников, чел.	97	99	102	5,2
Принято всего, чел.	9	11	10	11,1
Выбыло всего, чел.	7	8	8	14,3
в т.ч. -по собственному желанию	7	8	8	14,3
Численность на конец периода	98	101	103	105,1
Коэффициент оборота по приему	0,09	0,11	0,09	—
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,08	0,07	—
Коэффициент постоянства кадров	0,9	0,9	0,9	—
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,08	0,07	—
Коэффициент абсентеизма	—	—	—	—
в т.ч. по болезни	—	—	—	—

Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данные таблицы можно проследить тенденцию изменения численности персонала. Анализируется количество выбывших работников, коэффициент текучести и абсентеизма.

На основе проведенных расчетов можно сделать следующее заключение: число поступивших добровольно превышает или равно числу выбывших сотрудников, что свидетельствует об увеличении штата сотрудников и введении новых должностей.

Как видно из таблицы 2.7, численность сотрудников Управления Судебного департамента в Белгородской области в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 5,2% и составила 101 чел.

Коэффициент оборота по приему на протяжении исследуемого периода оставался невысоким – 0,09 в 2014 г., 0,11 в 2015 г., 0,09 – в 2016 г.

Коэффициент оборота по выбытию также был низким – 0,07, 0,08 и 0,07 соответственно в 2014, 2015 и 2016 гг.

Анализ основных кадровых процессов Управления Судебного департамента в Белгородской области показывает, что учреждение расширяет свою деятельность, принимая новых сотрудников в штат. Среди уволившихся 100% ушли по собственному желанию, основная причина увольнения – недостаточно высокий уровень заработной платы. В целом, исходя из низких показателей текучести кадров и коэффициента выбытия, можно сделать вывод, что сотрудники учреждения довольны условиями работы и заработной платой, и не стремятся менять место работы.

В таблице 2.8 представлена динамика затрат на персонал Управления Судебного департамента за 2014-2016 годы.

Таблица 2.8

Структура затрат на персонал Управления Судебного департамента в Белгородской области за 2014-2016 годы

№ п/п	Вид затрат	Год			Абс. отклонение		
		2014г.	2015г.	2016г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	Оплата труда	79396,2	83785,1	86591,4	4398,9	2806,3	7195,2
2	Набор и отбор персонала	254,6	342,5	176,9	87,9	-165,6	-77,7
3	Обучение и развитие персонала	567,1	876,3	975,6	309,2	99,3	408,5
4	Питание	1267,0	1278,1	1310,5	11,1	32,4	543,5
5	Спецодежда	389,6	421,0	378,4	31,4	-42,6	-11,2
6	Охрана труда	120,6	247,0	176,9	126,4	-70,1	56,3
7	Организация отдыха	124,1	142,9	116,7	18,8	-26,2	-7,4
Итого		82498,8	87092,9	89726,4	4594,1	2633,5	7227,6

Из данных таблицы 2.8 следует, что наибольшие затраты на персонал Управления Судебного департамента в Белгородской области за 2015-2016 годы направлены на оплату труда, что составляет 96,2% в 2013 году и 96,5% в 2015 году.

Таким образом, численность персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области за рассматриваемый период увеличилась на 5 чел. или на 5,1%.

Наибольшую долю в структуре персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области занимают обобщающие специалисты, при это их доля в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась с 43,3% до 45,1%.

Анализ основных кадровых процессов Управления Судебного департамента в Белгородской области показывает, что учреждение расширяет свою деятельность, принимая новых сотрудников в штат. Среди уволившихся 100% ушли по собственному желанию, основная причина увольнения – недостаточно высокий уровень заработной платы. В целом, исходя из низких показателей текучести кадров и коэффициента выбытия, можно сделать вывод, что сотрудники учреждения довольны условиями работы и заработной платой, и не стремятся менять место работы.

2.3 Анализ системы управления процессом адаптации государственных гражданских служащих Управления Судебного департамента

Для того, чтобы проводить комплексный анализ по следующим направлениям диагностики процесса адаптации:

- аспекты, необходимые для адаптации: профессиональных, социальных и психологических, психофизиологических, организации;
- в зависимости от категории или группы персонала, конкретных видов деятельности: административной группе;
- по шкале объективной оценки или измерения (объективно/субъективно). В определении периода адаптации (и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета, которые, чтобы завершить его как процесс, может включать в себя качественные показатели, характеризующие некоторые аспекты адаптации и производительности системы;
- на тему оценки (внутренней/внешней).

Считает, что нынешняя система Управления, адаптивного управления Судебного Департамента в Белгородской области.

1. События в первый день

1.1. В Отдел организационной, правовой и вспомогательного персонала:

- регистрация кадровых документов в связи с сотрудниками;
- введение в принятие сотрудников с теми, юридического Отдела, нормативных и локальных актов, Исполнительной положений;
- проведение курсов профессиональной подготовки в области охраны здоровья и безопасности на рабочем месте, пожарной безопасности, технике безопасности, а также действий для случаев, когда есть угроза экстремизма и терроризма», со счетами соответствующих журналов, предусмотренных законом.
- «Ориентация интервью»: введение в историю, социальная политика, условия труда, существующие традиции и стандарты, режиме работы Департамента.

Официальная презентация правил, Кодексов государственных служащих, в первую очередь занимается Департамент (ADJ. 2) в папке телефона Отдела судебного района, В gku «Центр поддержки сложной деятельности магистратуры», в сборнике нормативных актов для вновь назначенных специалистов, в электронных средствах массовой информации;

- ознакомление с нормативно-правовые основы учета документов, размещение информации на сайте судебного района;

– ведущий специалист Отдела организационной, правовой и сотрудников, ответственных за подготовку человеческих ресурсов, документации в связи с новым названием специальности обеспечивает переход от подготовки и реализации плана обучения, а также требованиям непосредственного руководителя нового представительства профессиональной миссии наставника, готовит проект приказа.

1.2. В отдел бухгалтерского учета и отчетности:

специализированные написать заявление на предоставление стандартного налогового вычета, отчеты о прибыли и убытках за текущий год (с предыдущих мест работы), для передачи отчетов, заработной платы, реквизиты счета;

– обучение в соответствии с планом.

1.3. В ГКУ «Центр всесторонней поддержки деятельности мировых судей»:

– диссертация разговор с Директором публичных учреждений, проблемы материально-технического обеспечения округа судья области, структурных подразделений Департамента.

– признание работников с тем, в юридический Отдел нормативных и локальных нормативных актов в области информационных технологий;

– обучение в соответствии с планом.

1.4. В структуре отдела Департамента непосредственного руководителя или судья мира, в Белгородской области, в процессе сюжета продукта:

представительство работников;

– определение и предоставление наставника;

– подробное описание анализа должности вместе с наставником;

– наставник в первый день сообщил чиновник дополнительная информация: расположение, питание, проживание, Парковка, и др.

2. Первая неделя:

2.1. Знания практических работников с их задачи, развитие профессиональных компетенций;

2.2. Выводы: первоначальная оценка наставника соответствие утверждали работника знаний, умений и навыков, правда, проблема, работник рекомендации для развития личности, преодоления программ.

2.3. Период регистрации нового сотрудника на службе единства процесса под руководством наставника:

- дальнейшее развитие профессиональных навыков, адаптации работников к новым правового, социального и организационного статуса интеграции в межличностных отношениях;

3. Подводя итог (продукты ежемесячно):

- оценки профессиональной интеграции: все элементы развития профессиональных навыков, формирование профессионально необходимых качеств личности;

- оценка социально-организационной адаптации: усвоение роли и статуса позиции (офис), и разделение пространства, в Целом, организационная структура Отдела привязка к ближайшей социальной среде в команды стиль работы менеджеров и сотрудников, к особенностям межличностных отношений в команде.

- результаты оценки, Руководитель подразделения и наставник, принять меры для решения трудности, определены.

- после периода адаптации, наставник заполняет в анализе испытательного срока и внедрение сотрудника в государственных официальных функций в период адаптации (Приложение 3), и знакомит молодежь с Мнение специалиста.

Процесс адаптации персонала в Управлении Судебного департамента в Белгородской области (рис.2.7).

Процесс взаимной адаптации или работы, адаптации сотрудника и организации будет более успешным, чем в большей степени нормы и ценности, коллективные являются или становятся нормами и ценностями конкретного сотрудника, тем быстрее и лучше его поддерживает, приобретает социальную роль в команде.

На практике мы обычно видим, уровень удовлетворенности сотрудников, как степени пригодности предприятия, полагая, что чем выше степень насыщения потребностей и требований adaptants, тем выше уровень адаптации к микроокружения. С точки зрения количественно можно измерить глубину приобретение работника, измерения удовлетворенности

персонала следующими факторами: профессиональной ситуации, морально-психологический климат в команде.

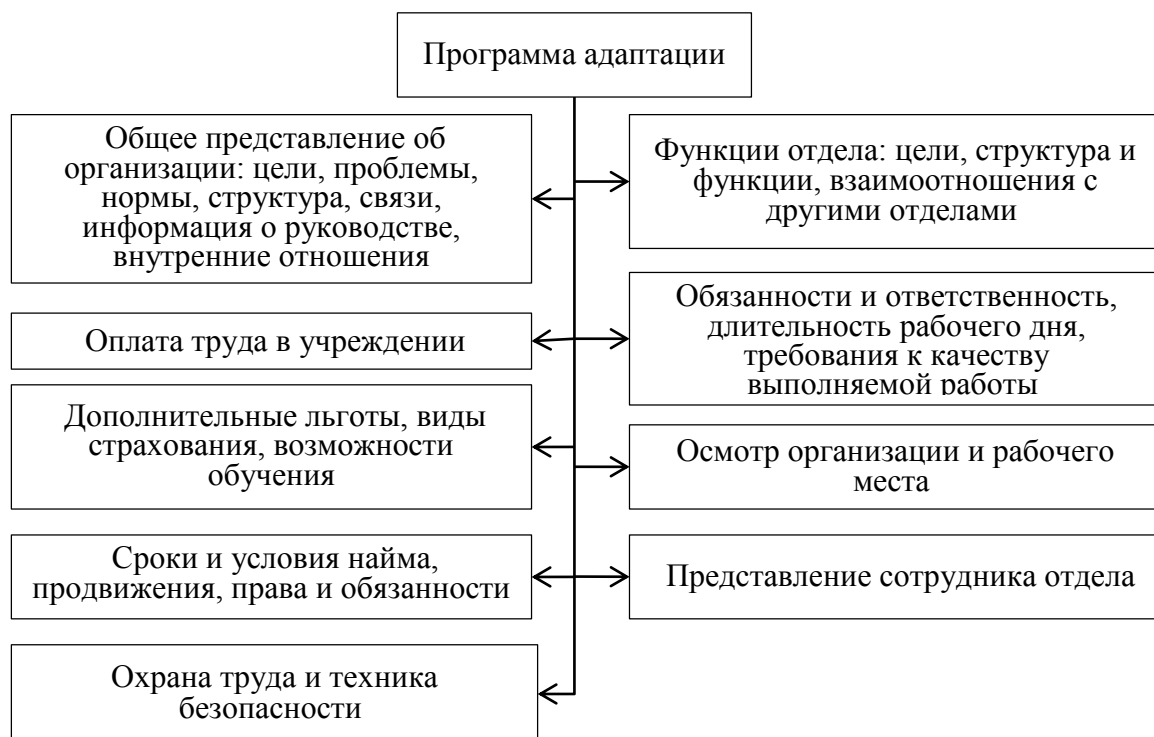


Рис. 2.7. Процесс адаптации персонала в Управлении Судебного департамента в Белгородской области

Для выявления удовлетворенности персонала совместно с сотрудниками отдела государственной службой и кадров было проведено исследование удовлетворенности сотрудниками факторами морально-психологического климата в коллективе, в ходе которого применялся метод исследования - анкетирование. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие на Управление Судебного департамента в Белгородской области 1 месяц – 8 человек.

Результаты удовлетворенности факторами морально-психологического климата в коллективе Управление Судебного департамента в Белгородской области представлены в таблице 2.9.

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности среди работников наблюдаются различия.

Государственных служащих больше всего устраивает:

– регламент работы (устраивает 100% опрошенных);

- перспективы своего служебного роста (100%);
- бытовыми условиями.

Таблица 2.9

Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе
Управление Судебного департамента в Белгородской области

Критерии	Ко-во, чел.	Уд. вес, %
Взаимоотношениями в коллективе	2	25,0
Результатами своей работы	6	75,0
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	6	75,0
Регламентом работы	8	100
Сплоченностью коллектива	1	12,5
Организацией досуга	2	25,0
Предъявляемыми к Вам требованиями	7	87,5
Перспективами своего служебного роста	8	100
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	2	25,0
Отношениями с непосредственным руководителем	6	75,0
Взаимодействием с другими отделами	7	87,5
Справедливостью морального и материального стимулирования	7	87,5
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	7	87,5
Возможностью общения в процессе работы	6	75,0
Бытовыми условиями труда	8	100
Размером заработной платы	7	87,5

Работников больше всего не устраивает:

- взаимоотношения в коллективе (75% опрошенных не устраивает);
- сплоченность коллектива (87,5%),
- организация досуга (75%);
- равномерностью распределения нагрузки на сотрудников.

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем совместно с сотрудниками отдела государственной службой и кадров было проведено исследование, в котором участвовали работники, проработавшие на Управление Судебного департамента в Белгородской области 1 месяц – 8 человек.

Результаты удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

Мнение персонала	Ко-во, чел.	Уд. вес, %
Он – хороший человек	2	25,0
Он – начальник	8	100
Он лучше знает, как и что делать	2	25,0
Он знает наши нужды	3	37,5
Он сам показывает пример в работе	6	75,0
С ним опасно ссориться	-	-
Он настоящий профессионал	4	50,0
Он может лишить премии	5	62,5

Как видим, большинство опрошенных выполняют распоряжения начальника в силу того, что он обладает властными полномочиями (он - начальник).

Также было проведено анкетирование персонала Управления Судебного департамента (прил. 4), по результатам которого было выявлено, что основными проблемами адаптации персонала являются: сложность при вхождении в коллектив и то что за период адаптации служащий не почувствовал, что овладел профессиональными навыками.

Так в рамках данного вопроса следует рассчитать показатель закрепляемости, который рассчитывается по формуле:

$$Z_p = d_3 + \lambda(1 - d_3); \quad (2.1)$$

где d_3 – удельный вес закрепившихся работников, %

λ – длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации.

Закрепляемость служащих департамента в 2015 году составила:

$$Z_p = 0,34 + 56 * (1 - 0,34) = 37,3$$

Закрепляемость служащих департамента в 2016 году составила:

$$Z_p = 0,29 + 72 * (1 - 0,29) = 51,4$$

Закрепляемость служащих департамента в 2016 году составила:

$$З_p = 0,35 + 49 * (1 - 0,35) = 32,2$$

При проведении анализа показателей работы организации по повышению удовлетворенности персонала было выявлено, что руководство Управление Судебного департамента в Белгородской области в пределах своих функций проводит определенную организационную, разъяснительную и воспитательную работу, направленную на усиление мотивации качественного труда и вовлеченность персонала в процесс управления производством.

Отделом государственной службой и кадров разработана брошюра, которая выдается каждому новому работнику в которой содержится вся необходимая информация о истории компании Управление Судебного департамента в Белгородской области, нормативные документы, политика в области продаж и взаимоотношениях с клиентами, этический кодекс, положения из правил внутреннего распорядка учреждения, положения из коллективного договора, структура учреждения, мотивация и стимулирование труда, заработная плата, поощрения и награды, социальный пакет учреждения, социальная сфера учреждения, необходимые телефоны.

Таким образом, по данному разделу можно сделать следующие **выводы:**

Управление Судебного департамента в Белгородской области является органом Судебного департамента, осуществляющим организационное обеспечение деятельности районных, городских и межрайонных судов, органов судейского сообщества Белгородской области, а также финансирование мировых судей и формирование единого информационного пространства федеральных судов и мировых судей.

Также следует отметить, что финансовый результат деятельности Управления Судебного департамента в 2016 году увеличился по сравнению с 2014 годом на 51 945 тыс. руб. или на 10,5%.

При проведении анализа системы управления персоналом Управления Судебного департамента были выявлен, что численность персонала

Управления Судебного департамента в Белгородской области за рассматриваемый период увеличилась на 5 чел. или на 5,1%. Наибольшую долю в структуре персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области занимают обобщающие специалисты, при этом их доля в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась с 43,3% до 45,1%.

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности среди работников наблюдаются различия. Работников больше всего не устраивает: взаимоотношения в коллективе (75% опрошенных не устраивает), сплоченность коллектива (87,5%), организация досуга (75%).

Также в процессе исследования выявлены неэффективные адаптационные мероприятия, требующие переработки: возникают трудности у молодых специалистов сложность при вхождении в коллектив и то что за период адаптации служащий не почувствовал, что овладел профессиональными навыками, а также снижение коэффициента закрепляемости госслужащих и неудовлетворённость трудовой деятельностью, слабое содействие развитию молодых специалистов со стороны опытных работников.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ СУДЕБНОГО ДЕПАРТАМЕНТА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1. Мероприятия по улучшению системы адаптации государственных гражданских служащих Управления Судебного департамента в Белгородской области

Выводы, полученные в результате исследования государственных гражданских служащих департамента, показали необходимость внесения изменений, совершенствования программы адаптации молодых специалистов, назначенных на должности государственной гражданской службы области категории «специалисты» старшей группы должностей и категории «обеспечивающие специалисты» старшей и младшей групп должностей во всех структурных подразделениях департамента.

Из-за особенностей структуры департамента разработка программы и функция управления адаптацией государственных гражданских служащих департамента возлагается на специалистов отдела государственной службы и кадров управления кадрового, организационно-правового и информационного обеспечения.

При разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации госслужащих Управления Судебного департамента необходимо работать с доминирующими проблемами и разрабатывать мероприятия по организационным изменениям для минимизации негативного влияния выявленных проблем и увеличения эффективности деятельности Управления Судебного департамента в Белгородской области в целом. Итак, сначала выработаем целевые мероприятия для устранения выявленных проблем (см. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Проблемы Управления Судебного департамента в Белгородской области

Основной проблемой является потеря квалифицированных молодых специалистов, и соответственно, потеря средств затраченных на их отбор и найм. Такие потери происходят из-за отсутствия четко регламентированной системы адаптации молодых специалистов.

Цель проекта – увеличение числа молодых специалистов, закрепившихся на предприятии, путём создания нормативно-правового документационного обеспечения процесса адаптации молодых специалистов на предприятии и роста удовлетворенности трудом.

Проектные мероприятия заключаются в разработке следующих документов:

1. Логическая структура решения задач адаптации
2. Улучшение системы наставничества
3. Внедрение системы развития молодых госслужащих
4. Внедрение системы ротации кадров
5. Календарный план-график внедрения проекта
6. Матрица ответственности группы проекта

7. Реестр рисков проекта

8. Анализ целесообразности проекта и расчет социально-экономической эффективности

Для более точного и полного объективного описания проекта представим основы логической структуры решения задач адаптации (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Основы логической структуры проекта адаптации

Описание проекта	Объективно проверяемые показатели	Источники проверки
1. Общие цели: Повышение удовлетворенности трудом молодых специалистов	Процент закрепленных молодых специалистов за год возрастет до 80%	Годовой отчет о текучести персонала
2. Цель проекта: Разработка и внедрение системы адаптации молодых специалистов	Снижение затрат на обучение молодых специалистов \approx на 30%	Сведения о затратах
3. Результаты: Эффективная адаптация молодых госслужащих Снижение потерь от затрат на наём, отбор и обучение Повышение привязанности к организации	Повышение фонда рабочего времени на 5% Увеличение производительности труда Повышение профессионализма госслужащих; Повышение квалификации; Увеличение доли персонала, прошедших обучение Снижение текучести персонала на 2% Создание более комфортного психологического климата в коллективе; Повышение уровня знаний, увеличение практических навыков персонала; Повышение удовлетворенности трудовой деятельностью	Учетные документы кадровой службы Статистические отчеты Отчеты о результатах проекта
4. Действия: 1. Внедрить систему наставничества 2. Совершенствование стажировки молодых специалистов	Резюме ресурсов: Человеческие - 5 чел. (наставников) Информационные – Интернет-ресурсы, СМИ Финансовые – 8 493 050 руб.	Резюме затрат:

Логическая структура решения задач адаптации предполагает полное описание проекта, объективно проверяемые показатели, источники проверки и допущения, набор входной и исходной информации.

Деятельность 1. Внедрение системы обучения включает в себя:

- введение в консультирование;
- проведение индивидуальных интервью Директора и / или наставника с новым сотрудником;
- интенсивно – краткосрочные курсы для руководителей, вновь входа в позицию;
- обучение наставников;
- внедрение системы морального и материального поощрений и санкций за выполнение функций направления и размещения, контроль их исполнения.

Высокий потенциал наставничества и его эффективность потому, что:

- этот метод акклиматизации предполагает гибкость в организации: нет набора правил и требований, может быть достигнуто в различных ситуациях различными методами;
- на основании инструкции – на взаимодействие, значение, ориентированных на мотивацию обоих вопросов, представляющих взаимный интерес;
- этот метод адаптации к профессии может осуществляться на любом этапе профессиональной карьеры;
- инструкция направлена на формирование и повышение профессионализма в любой сфере практической деятельности;
- является одним из наиболее экономически эффективных форм подготовки, «впечатление»;
- наставник может координировать, стимулировать процесс адаптации, и управлять им, используя, в дополнение к любым другим методам обучения.

Эти признаки подтверждают важность этого метода профессиональной подготовки личности, эффективность и ценность образования.

Алгоритм обобщенной введения обучения в Управление Департамента Суд Белгородской области:

1. Публикация порядка и развития норм наставничества.
2. Утверждение в душу Исполнительный орган государственной власти из положения « инструкции.
3. Выбор менторов и назначить им голову в Исполнительный орган государственной власти.
4. Определение последовательности информации и изучения нового сотрудника с содержанием работы и конкретных телу Исполнительной государственной власти (реализация индивидуального плана на срок от 3 до 6 месяцев).
5. Оценка удовлетворенности нового сотрудника меры адаптации (р. ss. в виде опроса).
6. Анализ ответов наставников (р. р., в виде опроса).
7. Оценка уровня профессиональной ZUN новую работу после 6-12 месяцев работы (тест/квалификационный экзамен).
8. Поощрение преподавателей после завершения испытательного срока и/или в период адаптации сотрудников-новичков.

Наставником назначается сотрудник, с опытом работы, с деятельности, повышения производительности и развития организационных и управленческих навыков. Максимальное количество стажеров наставника – 2, поэтому время обратить внимание на новую работу, которая является достаточно.

Задание 2. Увеличение срока обучения молодых государственных служащих юстиции, Департамент.

Несмотря на то, что в системе Управления юстиции, государственный Департамент использует обучение новых сотрудников, предлагаемых для реализации развития системы государственных служащих. Начало подготовки молодых специалистов, длилась 3 месяца, теперь длится 1 год.

Прежде всего, вам нужно изменить индивидуальный план развития государственной службы, которая ссылается на список конкретных действий, необходимых мер, направленных на их профессиональные и управленческие разработки. Этот список включает в себя следующие виды мероприятий:

1. Событий, обучение с целью получения новых знаний;
2. В центре деятельности развития включает в себя улучшение государственного служащего как профессионала;
3. Мероприятия укрепления, предназначена для практикования навыков сотрудников существующих или вновь приобретенных.

Пример плана личного развития для государственных служащих Департамента юстиции представлена в Приложении 5.

Для сотрудников, план развития индивидуальный, например, для, который получает сертификат на следующее:

- это позволяет время, чтобы подготовиться для любых новых проектов, позиций или будущих изменений в организации;
- обеспечено самоорганизации, как и в присутствии DPI это гораздо проще сделать в вашей работе или жизни на планете, любые мероприятия и события, которые помогают в достижении конкретных целей;
- общие приоритеты и выделить ключевые моменты, которые нужно обратить внимание в процессе развития и обучения.

Резюмируя затраты определим смету расходов на внедрение проекта системы адаптации (таблица 3.2)

Таблица 3.2

Смета затрат на реализацию проекта

№	Наименование операции	Затраты, руб. год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность	35 000	18,0
2	Специальные курсы подготовки наставников	29 000	15,0
3	Доплата за наставничество	95 000	49,0
4	Составление индивидуального плана развития	15 000	7,7
5	Оценка результатов	20 000	10,3
Итого:		194 000	100

Таким образом, суммарные затраты на реализацию проекта по совершенствованию системы адаптации госслужащих Управления Судебного департамента составят 194 000 руб.

5. Календарный план внедрения проекта. Определение последовательности и взаимозависимости действий, их продолжительности. Для решения этих задач применим календарный план-график проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Календарный план-график работ по внедрению проекта

№	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников
1	Интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность	5	01.09.17	16.09.17	Руководитель ОГСиК
2	Специальные курсы подготовки наставников	30	17.09.17	18.10.17	Руководитель ОГСиК
3	Доплата за наставничество	5	18.10.17	23.10.17	Руководитель ОГСиК Главный бухгалтер
4	Составление индивидуального плана развития	10	24.10.17	05.11.17	Руководитель ОГСиК
5	Оценка результатов	5	06.11.17	12.11.17	Руководители отделов
Итого:		365	01.09.17	12.11.17	

6. Внедренная система адаптации должна быть разъяснена и понятна. Каждая из функций системы закреплена за конкретными специалистами.

Определив функциональную взаимосвязь проекта, представим ее в виде матрицы ответственности (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Матрица ответственности внедрения системы адаптации

Работа	Группа проекта				
	Начальник Управления	Заместитель начальника управления	Руководитель ОГСиК	Главный специалист по работе с кадрами	Главный бухгалтер
1	2	3	4	5	6
Подготовка плана проекта	У	С	О	-	С

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
Разработка задания проекта	У	С	О	И	С
Проведение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность	-	У	О	И	-
Специальные курсы подготовки наставников	-	У	О	И	-
Доплата за наставничество	-	У	О	И	С
Составление индивидуального плана развития	-	У	О	И	-
Оценка результатов	З	У	О	И	-

Примечание. О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С – согласование (консультации), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется).

7. Реестр рисков проекта

Помимо данных эффективности в рамках внедрения проекта необходимо сделать акцент на возможных рисках. Оценку рисков представим в таблице (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1	2	3	4	5	6
1.	Риск нежелания линейных руководителей Управления Судебного департамента выполнять дополнительные трудовые функции за ту же заработную плату	50	4	0,01	0,5
2.	Сложность с подбором специалиста по адаптации из штата	0	4	0,01	0
3.	Риск нежелания опытных специалистов выполнять функции наставничества	25	3	0,05	1,25
4.	Риск возникновения негативных отношений к нововведениям со стороны сотрудников департамента	50	2	0,075	3,75

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
5.	Риск отсутствия денежных средств в объемах необходимых для реализации проекта	0	1	0,1	0
6	Общая оценка по нововведению:				5,5

Оценка риска представляет собой сумму произведений балльной оценки риска и его веса. Риск от внедрения проекта составляет 5,5%. Рассмотрим результат от внедрения проекта в разрезе выявленных проблем (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Результат от внедрения проекта

Проблемы	Результат от внедрения проекта
Отсутствие системы адаптации молодых специалистов, отсюда основной проблемой адаптации молодых служащих Управления Судебного департамента, это резкое вливание в бизнес среду. Для выпускников учебных учреждений, которые до этого нигде не работали, мгновенное вхождение в рабочую атмосферу, без должной подготовки, вызывает стресс и нежелание работать. Также слабая поддержка и безразличие со стороны руководства и работников учреждения еще больше усугубляют процесс адаптации, исходя из этого, молодой служащий делает вывод, что, он еще не готов к работе и считает лучшим вариантом уволиться.	Совершенствование процесса адаптации молодых служащих имеет ряд преимуществ: - высокая скорость адаптации, оценка деловых качеств молодого специалиста — его компетенций; - продуманная, проконтролированная подготовка молодого служащего к дальнейшей работе; - высокая скорость адаптации служащего к новой должности, хорошее знание им специфики организации, корпоративной культуры; - рост лояльности служащего по отношению к молодым служащим и уровня их мотивации на развитие своих профессиональных навыков; - «кадровая безопасность» – оперативное заполнение открытых позиций; - целенаправленное управление кадровым потенциалом организации; - адекватная расстановка кадров путем определения потенциала молодого служащего; - системность и целенаправленность развития служащих – оправданное вложение денег.

Таким образом, в процессе исследования выявлены неэффективные адаптационные мероприятия, требующие переработки: несовпадение реальности с ожиданиями, низкая доля закрепляемости госслужащих и сложность интеграции молодых специалистов в новую организацию. Для решения данных проблем предлагается внедрить систему наставничества и увеличить длительность стажировки молодых специалистов.

Внедрение проекта планируется в рамках выполнения должностных обязанностей сотрудников и рассчитан сроком 4 месяца. Во время реализации проекта, есть вероятность наступления рисков, к которым нужно быть готовым с целью их преждевременного предотвращения. Результатом проекта является решение проблем управления процессом адаптации молодых специалистов Управления Судебного департамента Белгородской области.

3.2 Социально-экономическое обоснование эффективности мероприятий

Оценим, является ли разработанный проект по модернизации системы управления мотивацией поведения персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области финансово состоятельным.

Основные показатели эффекта от реализации проектных мероприятий представим в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Основные показатели эффекта от реализации проектных мероприятий

Название	Показатели эффективности
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> – сократить время принятия решений на всех уровнях управления организацией; – повысить качество кадровых решений; – оптимизировать трудовой процесс; – позволяет повысить эффективность процесса оценки молодых специалистов.
Социальный	<ul style="list-style-type: none"> – ясные перспективы карьерного роста для молодых специалистов; – мягкая адаптация сотрудника в коллективе; – быстрая эффективная адаптация к новой должности; – оценка качества работы коллектива; – создание дополнительных стимулов для повышения квалификации работников, ответственности и дисциплины.
Экономический	<ul style="list-style-type: none"> – снижение расходов, связанных с ошибками при расстановке кадров, совершенствование кадровой структуры организации; – экономия средств за счет снижения стоимости на поиск и обучение нового сотрудника; – повышение заработной платы сотрудникам организации за счет высвобождения средств.

Экономическую эффективность целесообразно оценивать по следующим показателям:

- чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект);
- индекс доходности;
- рентабельность инвестиций;
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости [3, с. 103].

Исходные данные для оценки экономической эффективности проекта по модернизации системы управления мотивацией поведения персонала Управления Судебного департамента в Белгородской области представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Исходные данные для оценки экономической эффективности проекта

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Значение
1	Затраты на совершенствование системы адаптации госслужащих	тыс. руб.	194
2	Срок использования методики после ее внедрения (2018-2020 гг.)	лет	3,0
3	Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения методики	тыс. руб.	601 660
4	Текущие ежегодные затраты	тыс. руб.	599 870
5	Годовой дисконт	%	17

1. Определение единовременных затрат: тыс. руб.

2017 год: 840 тыс. руб.

2. Определение доходов от проекта (доходы (п.3) - текущие затраты (п.4), тыс. руб.:

2017 (на конец года): 0,0

2018 (на конец года): $601\ 660 - 599\ 870 = 1\ 790$ тыс. руб.

2019 (на конец года): $601\ 660 - 599\ 870 = 1\ 790$ тыс. руб.

2020 (на конец года): $601\ 660 - 599\ 870 = 1\ 790$ тыс. руб.

Расчеты основных величин представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Результаты расчетов основных величин

Периоды	D	K	$\frac{1}{(1+d)^{i-1}}$	$D \frac{1}{(1+d)^{i-1}}$	$K \frac{1}{(1+d)^{i-1}}$	ЧДД	ЧТС
2017 (i=1)	0,0	194	1,00	0,00	194	-194	-194
2018 (i=2)	1790	0	0,8547	1530	0	1530	1336
2019 (i=3)	1790	0	0,7305	1308	0	1530	2866
2020 (i=4)	1790	0	0,6244	1118	0	1530	4396
Итого:	5370	194		3956	194	4396	

Далее проведем расчет индекса доходности проекта (ИД), под которым понимают отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным единовременным затратам и находят по формуле (3.1):

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{K_i}{(1+d)^{i-1}}}; \quad (3.1)$$

где D_i – доходы i -го периода (сальдо);

K_i – единовременные затраты i -го периода;

n – количество периодов реализации проекта;

d – дисконт.

Индекс доходности проекта составляет:

$$\text{ИД} = \frac{4396}{194} = 22,6$$

Рентабельность проекта (среднегодовая рентабельность инвестиций) – является разновидностью индекса доходности, соотнесенного со сроком реализации проекта [17]. Она показывает, какой доход приносит каждый вложенный в проект рубль инвестиций и находится по формуле (3.2):

$$P = \frac{\text{ИД}-1}{n} * 100\%; \quad (3.2)$$

Рентабельность проекта составляет:

$$P = \frac{22,6 - 1}{3} * 100\% = 7,2\%$$

Срок окупаемости проекта – представляет собой расчетную дату, начиная с которой накопленный дисконтированный доход (ЧТС) принимает устойчивое положительное значение и находится по формуле (3.3):

$$T_{ок} \approx t_- - \frac{ЧТС_-}{ЧТС_+ - ЧТС_-}; \quad (3.3)$$

где t_- - номер по порядку последнего периода реализации проекта, в котором ЧТС имеет отрицательное значение;

$ЧТС_-$ - последняя величина чистой текущей стоимости, имеющая отрицательное значение;

$ЧТС_+$ - первая величина чистой текущей стоимости, имеющая положительное значение.

Срок окупаемости проекта равен:

$$T_{ок} = 1 - \frac{194}{1336 - (-194)} = 1 - 0,13 = 0,87 \text{ года или } 317 \text{ дней}$$

Таким образом, по всем показателям проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации. Чистый дисконтированный поток положительный, индекс рентабельности более 1, период окупаемости составил 317 дней.

Основные показатели эффективности проекта свидетельствуют о его эффективности, а значит выгоды. Поэтому будет целесообразно модернизировать систему адаптации госслужащих Управления Судебного департамента в Белгородской области.

Данные мероприятия в большей степени ориентированы не на экономическую, а социальную эффективность. Так в результате

совершенствования системы адаптации госслужащих будут отмечены следующие социальные показатели:

- повышение профессионализма госслужащих;
- повышение квалификации;
- увеличение доли персонала, прошедших обучение;
- снижение текучести персонала на 2%;
- повышение доли закрепляемости госслужащих;
- создание более комфортного психологического климата в коллективе;
- повышение уровня знаний, увеличение практических навыков персонала;
- повышение производительности труда;
- повышение удовлетворенности трудовой деятельностью;
- повышение привязанности и признательности государству и департаменту.

По данному разделу можно сформировать следующие **выводы**:

В ходе анализа системы адаптации госслужащих Управления Судебного департамента в Белгородской области были выявлены 3 проблемы: несовпадение реальности с ожиданиями у молодых специалистов, низкая доля закрепляемости персонала и сложность интеграции в новую организацию.

Первую проблему предлагается решить за счет внедрения системы наставничества. Вторую – внедрения системы развития госслужащих вместо стажировки длительностью 3 месяца. Затраты на данные мероприятия составят 194 000 руб.

В результате расчетов экономической эффективности капиталовложения выяснилось, что проект по всем показателям экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации. Чистый дисконтированный поток положительный, индекс рентабельности более 1, период окупаемости составил 317 дней. Основные показатели эффективности проекта свидетельствуют о его эффективности, а

значит выгоды. Поэтому будет целесообразно модернизировать систему адаптации госслужащих Управления Судебного департамента в Белгородской области.

Социальными результатами станут повышение профессионализма госслужащих, повышение квалификации, увеличение доли персонала, прошедших обучение; снижение текучести персонала на 2%, повышение доли закрепляемости госслужащих, создание более комфортного психологического климата в коллективе, повышение уровня знаний, увеличение практических навыков персонала, повышение производительности труда, повышение удовлетворенности трудовой деятельностью и повышение привязанности и признательности государству и департаменту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Государство, государственный служащий - субъект российской Федерации, является гражданином проведение в штаб-квартире профессиональной деятельности на постах государственной должности государственной субъектов российской Федерации и получении денежной техническое обслуживание (компенсации) за счет бюджета соответствующего субъекта российской Федерации.

Адаптация – адаптация работника к месту работы и социальной среды сразу. Существует несколько видов адаптации: физиологические, психо-социальных, социально-организационных и профессиональных

Процесс адаптации государственных служащих отличается от процесса адаптации персонала из предприятия, поскольку они имеют разные условия работы и обязанностей. Таким образом, в процессе адаптации государственных служащих должны быть обработаны с осторожностью, анализ ситуации.

Управление министерства юстиции по Белгородской области является органом министерства юстиции, обеспечивая организационную поддержку для деятельности в районе, городе и Interrationale суды, органы судебного сообщества Белгородской области, а также финансирование мировых судей и формирование общего информационного пространства Федеральных судов и судей мир.

Также, следует отметить, что финансовый результат деятельности Судебного Департамента, в 2016 году увеличен по сравнению с 2014 51 945 тыс. рублей, или 10.5%.

Анализ системы управления персоналом Управления министерства юстиции выяснилось, что сотрудники управления, Суд, в Белгородской области, за отчетный период увеличилась на 5 человек или на 5,1%. Наибольший удельный вес в структуре персонала Судебного Департамента в

Белгородской области является обобщение специалистов, в то время как их удельный вес в 2016 году, по сравнению с 2014 года выросла на 43.3% 45.1%.

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности среди работников неравномерно. Сотрудники в большей степени удовлетворены отношениями в коллективе (75% респондентов не удовлетворены), фонд сплочения команды (87,5%), досуга (75%).

Кроме того, в процессе исследования показали, неэффективные меры по адаптации, которые требуют обработки: трудности молодых специалистов, при завершении отдельных планов на период адаптации, снижение коэффициента закрепляемости государственных служащих и в том, что касается занятости.

Анализ системы адаптации государственных служащих Департамента, Суд в Белгородской области были выявлены 3 проблемы: Трудности молодых специалистов, при завершении отдельных планов, небольшая часть закрепившегося персонала лично и недовольство рабочих.

Первую проблему предлагается решить путем внедрения системы наставничества. Во-вторых, внедрение системы развития государственных служащих, формирования и третий, в результате введения системы ротации персонала. Стоимость этих мер будет

Результат расчета экономической эффективности инвестиций показал, что проект все показатели экономически эффективной, которая является основой для принятия и реализации. Чистая стоимость обновленной потока является положительным, то индекс рентабельности больше 1, период восстановления был 164 дней. Ключевые показатели результативности проекта, чтобы подтвердить его эффективность, и, следовательно, рентабельности. Таким образом, необходимо модернизировать систему адаптации служащих Департамента Суд в Белгородской области.

Результаты социальных повысит уровень профессионализма государственных служащих, профессиональное развитие, увеличение доли

квалифицированного персонала; персонал сократили оборот на 2%, рост доли закрепляемости государственных служащих, создание благоприятного психологически комфортно в команде, чтобы увеличить свои знания, повысить практические навыки персонала, повышения производительности труда, повышения удовлетворенности клиентов и занятости и увеличить любовь и благодарность государственного Департамента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О системе государственной службы Российской Федерации от 27.05.2003: федер. закон [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/
2. Абрютина, М. С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник для вузов / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. - М.: Дело и сервис, 2014. – 421 с.
3. Адамчук, В.В. Эргономика [Текст]: учебное пособие для вузов / В.В. Адамчук, Т.В. Варна, В.В. Воротников. - Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 254 с.
4. Адаптация персонала: цели, методы, способы [Электронный ресурс]. Режим досупа: <http://hr-portal.ru/pages/adapt/adapt02.php>
5. Антонова, Н.А. Правотворчество органов местного самоуправления [Текст]: монография / Н.А. Антонова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2012. – 167 с.
6. Астахов, Ю.В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы. Опыт, проблемы, перспективы (Белгородский опыт) [Текст] / Ю.В. Астахов // Социология и социальные технологии. – 2010. – №14. – С. 67-71
7. Байнова, М.С. Основы государственного и муниципального управления [Текст]: учеб. пособие / М.С. Байнова, Н.В. Медведева, Ю.С. Рязанцева. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 459 с.
8. Балашов, А.П. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
9. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
10. Беляев, А.А. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 319 с. Режим доступа:
<http://www.knigafund.ru/books/173334/read#page2>

11. Биккулова, А.Д. Правовой статус муниципального служащего [Текст] / А.Д. Биккулова // Scence Time. – 2011. – №6. – С. 24-29.
12. Блинов, А.О. Теория менеджмента: учебник для бакалавров [Текст] / А.О. Блинов, Н.Б. Угрюмов. – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.
13. Блэйк, Р.Р. Научные методы управления [Текст] / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
14. Вайзман, Л. Помогите людям раскрыться [Текст] / Л. Вайзман, Г. Маккеон // Harward Business Review Россия. – 2010. – №6(59). – С.101-105.
15. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 «Антикризисное управление» [Текст] / Ю.Н. Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – Владивосток: ДВФУ, 2012. – 311 с.
16. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 654 с.
17. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: учебник. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.
18. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 390 с.
19. Воронина, А.В. Эффективный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / А.В. Воронина. – Ростов-на-Дону, изд-во Ростиздат, 2012. – 182 с.
20. Воскович, Н.А. Экономика, организация и управление общественным сектором [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и экономическим специальностям / Н.А. Воскович, Е.Н. Жильцов, С.Д. Еникеева; под ред. Н.А. Воскович. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 367 с.
21. Гапоненко, А.Л. Теория управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_297.html

22. Гапоненко, Т.В. Управленческие решения [Текст]: учебное пособие / Т.В. Гапоненко. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 284 с.
23. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – 7-е изд. доп. - М.: Норма, 2013. – 448 с.
24. Гольдштейн, Г.Я. Экономический инструментарий принятия управленческих решений [Текст]: учебное пособие для магистрантов направления 521500 «Менеджмент» / Г.Я. Гольдштейн, А.Н. Гуц. – Таганрог: ТРТУ, 2013. – 120 с.
25. Даянц, Д.Г. Управление персоналом на горных предприятиях [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Д.Г. Даянц, Н.П. Романова. – 3-е изд. – М.: Издательство Московского горного университета, 2013. – 299 с. Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/170490/read#page4>
26. Дегтярь, К.А. Оценка социальной результативности управления развитием муниципального образования [Текст] / К.А. Дегтярь // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – №2. – С. 23-38.
27. Долгов, Д.И. Экономика и управление: мир необъятного [Текст]: монография / Д.И. Долгов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. – 521 с.
28. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 289 с.
29. Зайцева, Н.В. Анализ организационной культуры как фактор повышения эффективности стратегии управления медицинской организации [Текст] / Н.В. Зайцева // Социология медицины. – 2013. – №1. – С. 30-38.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: Учебное пособие для вузов / А.Я. Дуракова, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. – 359 с.
31. Кононенко, Р.В. Организация оплаты труда в условиях рыночной экономики [Текст]: Учебник / Р.В. Кононенко, О.Н. Скубина, В.И. Еремян. – Белгород: Кооперативное образование, 2010. – 239 с.

32. Коротков, Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал [Текст] / Э. Коротков // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №4. – С.18-30.
33. Лазарева, Н.В. Эволюция теоретических представлений управления как основы формирования теории управления персоналом [Текст] / Н.В. Лазарева, В.А. Фурсова // KANT. – Ставрополь: Ставролит. – 2012. – №1 (4). – С. 134-146.
34. Ледовская, М.Е. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие / М.Е. Ледовская, Л.Т. Скрипченко О.А. Немченко. – Белгород, Издательство БУКЭП, 2012. – 268 с.
35. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст]: учебник / А. Маршалл. - М.: Прогресс, 2016. – 743 с.
36. Мумладзе, Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Учебник / Р.Г. Мумладзе. – М.: Издательство «Палеотип», 2014. – 412 с. Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/173334/read#page2>
37. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
38. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебник Г.В. Савицкая. - 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: Новое знание, 2011. – 320 с.
39. Складневская, В.А. Экономика труда [Текст]: Учебник для бакалавров / В.А. Складневская. – М: Дашков и К, 2014. – 304 с.
40. Снитко, Л.Т. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Л.Т. Снитко, Р.В. Кононенко, В.В. Оберемко. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. – 247 с.
41. Судакова, Е.С. Внедрение системы развития потенциала сотрудников с учетом специфики организации [Текст] / Е.С. Судакова // Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации: материалы Международной научно-практической конференции. /

Государственный университет управления. – М.: Государственный университет управления. – 2012. – №3. – С. 206-210.

42. Судакова, Е.С. Источники и факторы формирования и развития трудового потенциала персонала [Текст] / Е.С. Судакова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления: сборник статей по материалам XXV международной заочно-практической конференции. – М.: Международный центр науки и образования. – 2014. – №4(25). – С. 105-109.

43. Судакова, Е.С. Трудовой потенциал в системе категорий в области управления персоналом [Текст] / Е.С. Судакова// Проблемы современной науки: сборник научных трудов. – Ставрополь: Лотос. – 2014. – №12. – С. 47-57.

44. Тавтилова, Н.Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии [Текст] / Н.Н. Тавтилова // Психология в России и за рубежом: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г.). - СПб.: Реноме. – 2013. – С. 98-103.

45. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебник / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М., 2011. – 144 с.

46. Трунин, С.Н. Экономика труда [Текст]: Учебник / С.Н. Трунин. – М.: Экономика, 2014. – 496 с.

47. Филлипова, С.Р. Необходимость инвестирования человеческого капитала как экономического ресурса постиндустриального общества [Текст] / С.Р. Филлипова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – №7. – С. 11-17.

48. Шарков, Ф.И. Основы социального государства [Текст]: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков.- 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2016. – 304 с.

49. Шаталова, Н.И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема [Текст] / Н.И. Шаталова // Дискуссия. – 2014. – № 10. – С. 64-67

50. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: ключевые понятия научного анализа [Текст] / Н.И. Шаталова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - №3. С. 78-81

51. Официальный сайт Управления Судебного департамента в Белгородской области [сайт]. Режим доступа: <http://usd.blg.sudrf.ru/>

Приложения